Jabeek boterea utzi nahi ez dutenean



oscar garcía

hitzaurrea: miguel bernar

sarrera: koldo saratxaga

K2K

emocionando

Jabeek boterea utzi nahi ez dutenean

Óscar García Valdivieso

Hitzaurrea

Miguel Bernar

Sarrera

Koldo Saratxaga



Óscar García Valdivieso

Jabeek boterea utzi nahi ez dutenean

K2K emocionando-k editatua, Bilbao, 2010

Hitzaurrea: Miguel Bernar

Sarrera: Koldo Saratxaga

Itzulpena: Miren Loinaz Garate – Urtxintxa Aisialdi Eskola

Azaleko irudia: Juan Gorriti eskultorearen marrazkia

Laguntzailea: Begoña Saludes

Argitalpen honekin lortutako irabaziak, ner group-eko Gizartearekiko Konpromesu taldearen ekintzetarako zuzenduko dira



Aurkibidea

–

Eskaintza

–

Nire aitona Damiáni, Titori, duela 60 urte baino lehenagotik bazekielako pertsonak zirela elkarteetako parterik garrantzitsuena, eta nire seme Iker eta Oihani, harreman estilo berriaren (NER) ideiak zuzenean biziko dituzten itxaropena dudalako.

Hitzaurrea

–

Óscarrek bere liburuaren hitzaurrea idaztea proposatzeak izugarri harritu ninduen. Lehenik eta behin, horrelako zeregin batekin topo egiten dudan lehenego aldia delako, eta bigarrenik, beti errazagoa egin zaidalako hitzak idatziz baino ahoz erabiltzea. Dena dela, gabezia horiek albo batera utzi eta proiektuan izandako neure bizipenek eta Óscarrekin dudan adiskidetasunak eginkizuna gogo biziz burutzera eraman naute.

Pasarte asko eta dagozkien bukaerak ezagunak zitzaizkidan arren, Óscarren liburua bidaia luze horietako batean hasi eta bukatu nuen, guztiz harrapatzen zaituzten eleberriekin gertatzen den moduan.

Pertsonetan oinarritzen den harreman estilo berriaren (GBE-NER) proiektua martxan jartzean Walter Pack-en izandako zailtasunak gogorarazi dizkidate hainbat eta hainbat xehetasunek, eta proiektu hori elikatzen duten ideia leial eta zintzoekin jarraitzearen garrantziari buruz hausnartzeko balio izan didate.

Irakurtzen ari garen heinean, badirudi frustrazioak bereganatuko gaituela, pertsonok boterea besteei emateko ditugun zailtasunen erruz amaiera bikain bat bertan behera gelditzera doala ikusten dugunean. Zenbat diren hain boterea galtzeak eragiten digun beldur horrek sortzen dituen koherentzia falta eta zentzugabekeriak.

Pertsonetan oinarritutako proiektu bat benetan zirraragarria gerta daiteke egiaz sinisten baduzu. *Zer da garrantzisuena zure elkartean?* funtsezko galderari pertsonak direla erantzuten diogu guztiok, baina errealitateak eta egunerokotasunak erakusten dute barru-barruan ez dela egia.

Liburu honetan kontatzen zaigun esperientzia elkarte askotan gertatzen denaren adibide garbia da. Zerbait aldatu beharra dagoela nabari da, zuzen diagnostikatzen da eta aldaketa gauzatzen saiatzen dira, baina azkenean, iraunkortsunik eta hasiera batean liluratu gintuzten printzipiekiko leialtasunik ez izateak pertsona askoren helburu eta ilusioak zapuzten ditu.

Elkarteak sortu edo/eta zuzentzen ditugunon ardura oso handia da, eta abenturako protagonista bakarrak garela pentsatzeko joera dago, bai boterea, baita ezagutza eta emaitzak partekatzeak denok, eta beraz, gutako bakoitza aberasten gaituela aintzat hartu gabe.

Óscarrek liburuan behin baino gehiagotan dioen bezala, ziur nago ereiten denak fruituak ematen dituela lehenago edo beranduago, eta horrenbestez, esperientzia bizi izan duten pertsonetako askok pasarte batzuk ilusioz gogoratuko dituztela. Agian beste nonbait aplikatzeko aukera izatera iritsiko dira. Ziur nago, baita ere, Urgola Hermanos-en lan egiten dutenetariko asko zerbait guztiz desberdina eta zoragarria egiten saiatu izanaz harro sentituko direla. Tamalgarria, oraingo honetan inoiz huts egin behar ez dutenek huts egin izana, jabetza dutenek hain zuzen.

Miguel Bernar

Walter Pack, S.A.ko gehiengoa duen jabe eta koordinatzailea

GBE-NER elkarteko kide fundatzailea

Sarrera

–

Proiektu honetako gertakariak zuzen-zuzenean bizitzeaz gain, irakurri berri dut, bigarren aldiz, liburu honen edukia, gizartearekin gure esperientziak partekatzeko moduaren parte dena.

Duela ia bi urte ahalegin berezi bat egin eta gure erara, modu xume eta apalean, formari beharrean funtsari erreparatuz, hainbat bizipen plazaratu behar genituela erabaki genuen K2Kn, jakinmina duten pertsonei, erreferentziak eta elkarte esanguratsuetan aldaketak burutzeko gogoa pizteko asmoz.

Óscarrek kontatzen duen esperientzia, pausoz pauso xehetasunak emanez, hainbat eta hainbat ETEtan (Pymes gaztelaniaz) borrokan dabiltzan pertsona askorentzat interesgarria gerta daitekeela uste dugu. 2009ko krisiaren testuinguruan Euskal Herrian bizitako errealitatea aurkezten zaigu, pertsonetan oinarritutako antolaketa aldaketa egiteko K2Kren bereizgarri den estiloa jarraituz. Etorkizunerantz nola egin elkarrekin zehaztuko hiru partaideren (jabeak, pertsonak eta K2K) akordioa dugu aldaketa horren hasiera puntua.

Urgola Hermanos-en kasua guztiz berezia da guretzat, baina K2Kk martxa dirauen bost urteetan elkarlanean jardun dugun eta dihardugun hogeita bost proiektutik gorako bakoitza ere hala dela esango nuke. Ez ditugu ohiko prozesu edo tresnak aplikatzen, ideiak baizik, aldaketekin hasteko kultura errealitate bakoitzera moldatu behar direnak, eta maila apalago batean, baita ekonomia eta finantza egoerara ere. Zoragarria.

Kasu honetan, bizi ditugun garaiei begiratuta esanguratsuena ez da 2009an krisiak elkarte bat nola astintzen duen, agente erabakigarriek, jabeek eta pertsona aktiboek astintze horren aurrean nola jokatzen duten eta etorkizunari aurre nola egiten dieten baizik.

Jabeek nola jokatzen duten azaltzen saiatu gara, kide bakoitzak banako moduan eta kontseiluko bost pertsonek talde gisa. Kontseiluko kideak zuzeneko senitartekoak dira, denboran zehar, bat izan ezik beste guztiak fundatzailearen eskutik elkartearen jardueran sartzearen ondorioz elkarren artean lotura estua dutenak. Horiei hurrengo

belaunaldiek jarraitzen diete, azaltzen zaigun denbora tartean bederatzi direlarik goi-karguak betetzen dituzten ondorengo zuzenak, ia-ia jarduera osatzen dutenen ehuneko 25a. Hori guztia kideen arteko harreman mugatu eta behartuak direla medio. Mugatuak, belaunaldi desberdinek elkarrekin topo egitearen eraginez, bakoitza dagokien istorioekin, eta oso behartuak, toki berean lan egiteak dakarrenaren ondorioz. Horrek, era berean, harreman estilo berrian oinarritzen den kultura aldaketari txarrera eragiten dio.

Interesgarria, alde batetik, jabeek onartutako akordioaren aurrean familiakoak ez diren langileek erakusten duten eszeptizismoa, baina era berean, lanean buru-belarri aritzeko gogoa eta batzarrean adostutakoarekiko koherentzia.

Aztertzekoa da pertsonek, familiaren babesa dela eta, boterea beraien alde dutenean horrek ematen dizkien abantailei nola eusten dieten. Ez guztiek maila berean, baina bai esponentzialki abantaila horiek ez dituztenekin konparatuko bagenitu.

K2Kri dagokionez, Óscarrek argi zeukan, jakitun ginen jasotzen ari ziren emaitzek sor zezaketen beldurraren aurrean, posible zela kontseiluko kide batek emaitzei begira Koldo Saratxaga etorkizunerako aseguru bat zela ikusi eta horretaz beste guztiak konbentzitu izana. Horregatik, hilabeteetan zehar behin eta berriz esan genien gure parte hartzeak barneratu behar zituzten aldaketak ekarriko zituela, bai antolaketan eta baita harremanetan ere. Iraganeko gorabeherak, urte luzeetako elkarbizitza behartua, adostasunak eta adostasunik ezak, enpresa-egoera baino indartsuagoak ziren, eta horri buruz denok ez geneukan ezagutza eta aztertzeko gaitasun berdina. Ulergarria da, baita ere, oso gogorra dela, eta erretiratuta bazaude are gehiago, urte gutxitan denbora luzean lortutako irabaziak gal ditzakezula ikustea.

Aldaketarekin hasteko adostasunera iristea kostatu zitzaiguna ikusita, eta nola langileen harridura hala gure intuizioak zioena ikusita, bazirudien hoberena harremana ez hasi izana izango zela. Hori izaten da aukeretako bat eta bestea, guretzat erronka diren kontuetan sartzea, edozein kasutan, sendotuta aterako baikara. Jabeekin ditugun akordioetako baldintzetako bat, akordioa egun batetik bestera hautsi daitekeela da: konfiantza edo jarduteko dugun askatasuna urratzen badira ibilbidea amaitutzat emateko unea da.

Gisa honetako familia-kontseiluetan eragin handia duen alderdi bat azpimarratu nahi nuke, aholkulari edota batzordeko idazkariaren

ekarpena hain zuzen. Pertsona horiek, urte asko badaramatzate, ospe handia, kasuaren arabera desberdina, noski, izaten dute kontseilua osatzen duten kideen artean. Batzordeko gainontzeko kideek gutxi ezagutzen dituzten gaiak lantzen dituztela da hori gertatzearen zergatia, eta horrela, kideen iritziek guk aintzakotzat hartzen ez dugun boterea ematen diete, zentzuzkoa dena bestalde. Horretaz gain, badakigu, beraien lana lege-hutsuneak estaltzen saiatzea edo inolako itxurarik ez duenari forma ematea dela, batzordeen munduan hitzek aktek baino gehiago agintzen dutelako. Ondorioz aholkulari horiek zalantzak sortzen dituzte, harreman-egoera berrietara mugitzea asko zailtzen dutenak, harreman berri horiek formari begiratu beharrean etika eta naturaltasunari begiratzen dioten arren. Etorkizunean kontuan hartu beharreko puntu bat dela uste dut.

Urgola Hermanos ere ohiko enpresa paternalisten eredutzat jo daitekeela uste dut, non badirudien pertsonak ongi tratatzen direla, harreman gertukoa, pertsonala, herri txikietakoen gisakoa eskaintzen zaiela, baina guztiz interesatua eta gainean ez egonez gero, dena kontrolatzen, zintzotasunik gabe jokatuko duten ustearekin. Eta jakina, inolako gardentasunik gabe, inor ezeren eske etor ez dadin.

Irakurleek pentsa dezaketenez, ez izenek, ez ardurek eta ezta zifrek ere ez dute errealitatearekin zerikusirik, baina bai prozesuaren bilakaerak, elkarrizketek eta pertsonen jokaerek. Egunerokotasunaren nondik norakoak irudikatzea da gure asmoa.

Esan beharra dago harreman hau ez zela porrota izan guretzat, esperientzia berri bat baizik, eta bertan ereindako hazi batzuek fruitu berriak emango dituzte bai Urgola Hermanos-entzat eta baita K2Krentzat ere.

Gizarte batuago eta parte-hartzaileago baten alde egiten dugun jarduerarekin jarraitzen lagunduko digutelako, zuen esatekoak jasotzeko prest gaude beti (k2kemocionando@k2kemocionando.com). Bide horretatik beste hainbat elkarte ere sortu ditugu: gbe-ner elkartea eta ner group.

Koldo Saratxaga

gbe-ner Elkarteko lehendakaria

1.Atala

Akordioa jabeekin

–

Pablorekin pasa nuen eguna Nicolás Correa proiektuan, bilera batzuetara joan eta harreman estilo berriaren printzipioak bertakoekin partekatuz. Finkatutako helburuak lortzeko energia eta ilusioa pertsona guztiengan nabari zen eta hori nahikoa eta gehiago genuen gure erronka bide onetik zihoala pentsatuz etxera pozik itzultzeko.

Antzuolako norabidean Bergara igarotzen ari nintzela, guztiz ozen entzuten ari nintzen Fito&Fitipaldis-en musika telefonoaren soinuak eten zuen eta irratiren pantailatxoan Koldoren izena agertu zen.

Óscar.– Aupa Koldo, autoan nago, beti bezala. Zer moduz doa dena?

Koldo.– Aupa Óscar, zer moduz? Ekin-ekoekin gidaritza taldearen bilera bukatu berri dut eta etxera noa. Urgola Hermanos-etik deitu didatela esan nahi nizun; esku-erremintak egiten dituen familia elkarte bat da. Instalazioak Araban dituzte eta egia esan ez daukat askoz informazio gehiago. Gurekin lankidetzan aritzeko interesa erakutsi dute, beraz, beraien kezkak zein diren jakiteko administrazio taldearekin gelditu naiz datorren ostiralean goizeko hamaiketan. K2Kren azken bileran adostu genuen bezala, hurrengo proiektuaren liderra izatea zuri dagokizu. Zer deritzozu?

O.– Bikain.

K.– Hortaz, beraien instalaziotan gelditukо gara ostiralean.

O.– Bai, arduratuko naiz lekua zehazki zein den bilatzeaz. Zer iruditzen zaizu ordu erdi lehenago geldituko bagina hitz egiteko, eta horrela batera iritsi?

K.– Bai, noski. Han ikusiko gara, agur.

Etxera iristeko falta zitzaidan ordu erdian K2K proiektuaren garapenaz pentsatzen aritu nintzen. Koldok duela lau urte sortu zuen elkartea azken helburu bat buruan zuela: piramide formakoak,

burokraziaz josiak eta Industria-Iraultzak sortutako desafioei aurre egiteko osatuak dauden egungo enpresak eraldatu eta pertsonetan oinarritutako proiektuak sustatzea, askatasunez, erantzunkizunez, parte hartuz eta arduraz garai berriek ekarriko dituzten erronkei modu jasangarri eta eraginkorrean aurre egin ahal izateko.

Urte hauetan zehar elkartea haziz joan da, bai kideei dagokienez (Koldori batu zitzaion lehena Jabi izan zen, gero Joana eta ni etorri ginen, eta azkenik Ainara, Pablo eta Peio), eta baita proiektuei dagokienez ere, bakoitza bere izaera juridiko, merkatu, produktu eta dimentsioekin.

Koldok erein zuen hazian pentsatu nuen. Zainketa askoren ondoren, nola Koldo eta K2Kren aldetik hala proiektuak osatzen dituzten pertsona guztien aldetik, bere lehen fruituak ematen hasia zen. Dagoeneko hazita zegoen eta elkarte askoren eredu bilakatu zen, agian ez gauzak nola egin behar diren erakutsiz, baina bai beste modu batera egin daitezkeela argituz. Ameslari haren ideia utopikoek «enpresa-munduan hori ezin da egin» eta «egin daiteke, baina lankidetza-munduan soilik» esaldiei, pertsonak dauden edozein elkartetan egia bilakatzeko sortutako esaldiak zirela erakutsi zien.

Ia konturatu ere egin gabe etxera iristen ari nintzen. Pozik eta itxaropentsu nengoen, Koldok azaldu zidan gisako familia-elkarte bat bereziki erakargarria iruditzen zitzaidalako martxan genituen beste proiektuen artean.

Ostirala berehala iritsi zen, euritan eta hotz handiarekin argitu zen eguna. Koldorekin geratuta nengoen kafetegira heldu nintzenean, atarian zegoen autoak aurreratu egin zitzaidala adierazi zidan.

Óscar.– Zer moduz Koldo? Denbora asko daramazu itxaroten?

Koldo.– Ez, ez. Oraintxe iritsi naiz. Zerbait nahi duzu?

O.– Bai, txortalo infusioa, eskerrik asko. Telefonoz esan zenidanagatik ez duzu Urgola Hermanos gehiegi ezagutzen, ezta?

K.– Egia esan ez. Bion laguna den pertsona baten bitartez jarri zen nirekin harremanetan Isabel, bazkideetako bat. Kontatu didanaren arabera, labur esan diezazuket bera eta bere anaietako bat, Joseba, izan zirela enpresa sortu zutenak. Gero gainontzeko anai-arrebak joan ziren batzen eta bost bazkide diren guztira. Gaur egun lau dira administrazio kontseiluko kide eta bosgarrenak bere alabari utzi zion eskubide hori, eta beraz, alabak postu bikoitza du, aholkulari eta lankide da aldi berean.

Isabel da lanean jarraitzen duen bakarra, finantza-zuzendari gisa, baina hil honetan bertan 65 urte bete ditu eta erretiroa hartzekotan da.

O.– Pentsatzen dut, Isabelez gain, senitarteko gehiago egongo direla lanean. Beraz, gure estiloa bertan sartzeko lan asko eta ondo egin beharko dugu.

K.– Óscar, ondotxo dakizun bezala, lanean familiarteko harremanek ez gaituzte gehiegi arduratzen. Gauzak nola bideratzen ditugun ulertu eta onartzea da garrantzitsuena. Hortik aurrera, proiektu bakoitzak bere berazitasunak ditu. Batzuetan familia izango da; besteetan bataz besteko adin altua edo pertsona gazte eta esperientziarik gabeak. Dagoenarekin lan egin behar dugu, eta proiektua beraiena egin eta daukaten guztia ematea lortzen badugu, hau da, ez gorputza eta burua soilik, sentimenduak ere bai, hilabete batzuk lehenago pentsaezinak litezkeen emaitzak lortuko ditugu.

O.– Arrazoi duzu Koldo, martxan ditugun proiektuak ikusi besterik ez dago hortaz ohartzeko.

K.– Ondo baderitzozu, gerturatzen has gaitezke berandu ez iristeko.

Oinez iritsi ginen Urgola Hermanosen instalazioetara. Eraikinak erosoa zirudien, txukuna eta garbia. Isabelek egin zigun harrera eta bilera-gela batera eraman gintuen. Administrazio-kontseiluko beste kideak bertan zeuden itxaroten. Tokatzen ziren aurkezpenen eta ohiko formalismoen ondoren, Isabel hasi zen hitz egiten:

Isabel.– Ezer baino lehen, gu ezagutzera geure etxeraino etortzeko lana hartu izana eskertu nahi nizueke. Ondo baderitzozue, nor garen eta zer egiten dugun kontatuko dizuet eta hortik aurrera zuek beharrezkotzat jotzen dituzuen kontuetan sakontzen joan gaitezke.

Bertan geunden guztiok buruarekin baietz egin genuen oniritzia emateko.

Isabel.– Urgola Hermanos enpresa duela 40 urte sortu zen. Nire anaia Josebak, familiako zaharrena eta ez dirudien arren 78 urte dituena, ideia berritzaile bat izan zuen esku-erremintak diseinatu eta ekoizteko. Behin funtzionatzen zutela egiaztatu eta ideia patentatu zuenean, negozioan sartzea proposatu zidan. Pixkanaka, salmentak hazten hasi ziren eta gainontzeko anai-arrebak batzen joan ziren. Beranduago, kanpo-kontratazioari ekin genion eta ikasketak amaitzen zituzten heinean gure seme-alabak ere batzen joan ziren. Gaur egun, elkarteak 40 kide ditu eta horietatik 9 gure familiakoak dira.

»Bi jarduera ditugu. Alde batetik, geure produktua, fakturazioen %60a ematen diguna. Horietatik %40a lurraldetik dator eta %20a esportazioetatik. Beste aldetik, gainontzeko produkzioa dugu, marka zuri gisa saltzen dena, bi bezerorentzat izaten da, bat automobilgintzakoa eta bestea eraikuntzakoa.

»Gaur egun arte, emaitza oso onak izan ditugu eta iaz, 2008an, inoizko kopururik altuenera iritsi gara, bai salmenta eta baita irabaziei dagokienez ere. Hala eta guztiz ere, aurtengo lehen hiruhilekoan krisiaren eragina nabaritu dugu eta gero eta eskaera gutxiago jasotzen ditugu. Beraz, urte honetarako aurreikuspenak ez dira oso baikorrak. Dena den, azken urte bikainei esker gure finantza-egoera ona da eta arazorik gabe iraun dezakegu.

Koldo.– Ikusten dudanagatik, eta egungo enpresen mundua ondo ezagutzen dut, egoera pribiegiatuan zaudetela uste dut. Dena ondo badoakizue, zein da aldatzeko nahiaren arrazoia?

Oraingo honetan Joseba hasi zen hizketan.

Joseba.– Nik neuk orain arte gauzak oso ondo egin ditugula uste dut. Hala ere, azken urteotan jaso ditugun emaitza onak guk egindako lanagatik baino, merkatuaren kontrolik gabeko hazkundeagatik izan dira. Marka zuria, automobilgintza eta eraikuntza sektoreen baitan dagoena, %30 baino gehiago hazi da eta geure produktuarekin lortutako emaitzak ere, maila baxuago batean izan arren, esanguratsuak dira oso. Baina badakigu kopuru horiek ez dutela denbora luzez iraungo, lurraldeko ekonomia nola dagoen ikustea besterik ez dago. Argi dago urte batzuk beharko dituela berriro ere hazten hasteko. Guretzako irtenbiderik onena esportazioak izan daitezkeela uste dut eta gaur egun ditugun salmenten artean oso leku murritza dute. Horri lehiakideak produktua Txinatik inportatzen ari dela gehitu behar diogu, %40 eta 50a merkeago dena. Beraz, esango didazu.

Koldo.– Ongi da, etorkizunari begira kezkatuta egotea ulertzen dut. Baina zer gertatzen da orain enpresa zuzentzen ari den pertsonarekin? Ez dizue enpresa aurrera ateratzeko adina konfiantza ematen?

Isabel.– Hiru urte daramatzat berarekin lanean. Eta iritsi zenetik ez da bere bulegotik atera. Gestio-softwarea eguneratzeaz baino ez da arduratzen, RPSa. Nire semea saltzaile lanetan dabil eta inoiz ez da berarekin joan bezeroak ikustera, uste dut ezagutu ere ez dituela egiten. Horren adibide gisa esan dezaket stocka gainezka dugula, eskaerak %50 gutxitu direlako eta lehengo kantitate bera ekoizten jarraitzen dugulako.

Hori gutxi balitz, ez du enpresako inorekin hitz egiten, ez dauka harremanik. Ordenagailuak esaten dionaren arabera jokatu eta erabakitzen du, eta gero horrela doazkigu gauzak.

Joseba.– Produktua berritzeari buruz ere gauza bera esan diezazuket. Ez dauka interesik kontu horretan. Horretaz gaiz, gure zerbitzu-tasa desiragarria denetik oso urrun dago.

Momentu horretan Miren hasi zen hitz egiten. Isabel eta bera ziren elkartean lan egiten zuten kontseiluko kide bakarrak, eta beraz, egoera zein zen zuzen-zuzenean zekien.

Miren.– Ez nago ados esaten ari zaretenarekin. Guk eskatu diogun lana betetzen ari da bera. Administrazio-kontseilukook helburu sorta bat zehaztu genion, stocka handitzea besteak beste, eta hori betetzen ari da.

Elkarrizketa puntu horretara iritsi zenean, pertsona horren lan egiteko modua ezagutu nahian, galderak egiten hasi nintzen.

Óscar.– Miren, galdera bat egin nahi nizuke. Isabelek esan du pertsona horrek ez duela zuekin hitz egiten, ez daukala inolako harremanik. Egia da hori?

Miren.– Nirekin ez du bilerarik egiten. Azken hilabeteetan behin edo bilduko ginen. Baina, tira, ez dut uste eguna bileraz bilera igarotzeko beharra dugunik.

Óscar.– Eta ez du zurekin emaitzen kontua edo hileko txostena edo antzeko zerbait partekatzen?

Miren.– Ez, zuzendaritza taldean ez dugu emaitzen konturik ikusten. Hobeto esanda, ez daukagu zuzendaritza talderik. Egia esan hori Isabel eta gerentearen artean daramate, kontu horietan adituak beraiek baitira.

Mirenek bukatu bezain laster Xabier hasi zen hitz egiten, bazkideetako beste bat.

Xabier.– Mirenek esan duenarekin guztiz bat nator. Bere lana ondo egiten ari dela uste dut. Gertatu dena da, krisia etorri dela eta horrek emaitzetan eragina izan duela.

Koldo.– Esan dituzuenak entzun ondoren, bistakoa da ez duzuela oso garbi egungo gerentearekin jarraitu nahi duzuen edo ez. Eta are gutxiago, gure estiloa ezarri nahi duzuen.

Isabel.– Bai, baina zuei buruz irakurri eta entzun dugunaren arabera, aldaketak burutzeko bi modu dituzue. Bata, enpresaren jabetzaz… beno zuek ezer esan aurretik… proiektuaren koordinazioaz zuek arduratzea da, eta bestea, ardura hori dagoeneko elkartean dagoen koordinatzile batekin erdibanatzea. Beraz, hemen, oraingo gerentearekin egin dezakezue hori.

Koldo.– Proiektu berri bati ekiten diogun bakoitzean berdina esanez hasten naiz. Guk proposatzen dugun gizarte harreman estilo berriak hiru alderdi hartzen ditu kontuan. Alde batetik jabeak daude, kasu honetan zuek; beste alde batetik, elkartea osatzen duten pertsonak; eta azkenik gu, K2K. Beraz, gerentea modu berri horretara moldatuko den edo ez erabaki aurretik, eta orain arte esan duzuenarekin zalantzak ditut, harreman estilo berriak zertan datzan azalduko dizuet labur-labur. Horrela ideiekin bat zatozten edo edo ez erabaki dezakezue, eta hortik aurrera eman beharreko pausoez geroago hitz egingo genuke.

Isabel.– Lasai, Koldo, zure *Un nuevo estilo de relaciones* liburua irakurri dugu eta badakigu zein den zuen planteamendua.

Koldo.– Hobe. Horrela sortu zaizkizuen zalantzak argitzen joan gaitezke.

»Hortaz, badakizue gardentasuenean[1] oinarritzen dela, eta proiektuarekin lotura duen informazio osoa pertsona guztiekin partekatzen dela, emaitzen kontua eta balantzea barne, hori baita konfiantza sortzeko bidea.

»Etikari[2] dagokionez, beraz, ez B konturik, ez antzekorik ere. Etika bezeroekin, banatzaileekin eta gizartearekin.

»Talde lanaren kontua. Lantaldeetan oinarritutako elkartea izango litzateke eta pertsona bakoitza gutxienez talde bateko kide izango da. Talde bakoitzak bere liderra izendatu beharko du eta era berean, erronkak eta erdietsi nahi dituzten helburuak zehaztuko dituzte[3]. Beraz, ez da fitxatu beharko, ez da aparteko ordurik egongo, ezta besteak kontrolatu eta dagoeneko badakiten arren zer egin behar duten agintzeko xedea duten lanpostuak ere[4], hau da, nagusi eta erdi mailako

---

1 Gardentasuna

2 Etika

3 Autokudeatutako lantaldeak (anatasa antolatua)

4 Kontrol eza

arduradunik ere ez da izango. Horrek ez du esan nahi pertsona horiek kaleratuko ditugunik, balio gehigarria duten ardurak izango lituzketela baizik.

»Gainera, antolaketa aldaketa hasten den momentutik aurrera sortzen diren aparteko irabazien %30a proiektua osatzen duten pertsona guztien artean banatzea proposatuko genuke.[5]

»Beste gauza bat, hasi bezain pronto egingo genukeena, soldaten egituraketaren azterketa da, eta barne-berditasunik ez dagoela ikusiz gero, doitzeko proposamena egingo genuke.

»Horretaz guztiaz gain, zuen semeetako batzuk hemen lan egiten dutela azaldu diguzuenez, baita zeuetako bik ere, guretzat besteek merezi duten begirune berdina zor zaiela azpimarratu nahi genuke, eta beraz, eskubide eta betebehar berdinak. Beste alde batetik, eta estimu handia dizuegun arren, ez genuke kontseiluko inork kudeaketan eskua sartzerik onartuko. Administrazio-kontseiluak bi erabaki mota har litzazke, orokorrean esanda. Lehenengoa, urteko ideien eta helburuen plangintzan aurreikusiak dauden eta nolabaiteko neurria duten inbertsioei ekin edo ez izango da, eta bigarrena, K2Krekin lankidetza noiz amaituko den erabakitzea. Argitu nahi nuke baita ere, hilean behin bilera bat egingo genukeela, proiektua nola doan azaltzeko, eta horretarako, jakin beharreko puntu guztiak zehatz-mehatz agertzen diren txosten bat emango genizueke. Esan gabe doa, edozeinek ezohiko bilera bat antolatzea beharrezkotzat joko balu, hala egingo genukeela.

»Hori da guk pertsonetan oinarritutako proiektua esaten dugunean deritzoguna[6]. Eta aipatutako guztia ideia onen multzo bat besterik ez litzateke, orientazio eta estrategia garbi eta partekatuak ez baleude.

»Proiektu komuna duten pertsonetan orinarritutako ikuspuntu horretatik, proiektuak argi eta garbi bezeroengana bideratuta[7] egon behar duela dioskun ideiara igaro behar dugu. Bezeroei berrikuntzan, kalitatean eta zerbitzuan oinarritutako konponbideak eskaini behar dizkiegu, eta horrek eraginkortasun[8] iraunkorra lortzeko aukera emango digu. Bezeroak pozik, Urgola Hermanos pozik, etorkizuna segurua

---

[5] Eskuzabaltasuna

[6] Pertsonetan oinarritutako proiektua

[7] Bezeroengana bideratua

[8] Eraginkortasuna

dugu. Horretarako, pertsona guztiek sentitu behar dute helburua zein den eta bertara iritsi, arrakasta guztiena izateko[9].

»Errespetatu eta lagundu egiten dugun gizarte ingurunean, jakina.



»Hori guztia argitzeak etorkizunean izan ditzakegun eztabaida eta gaizki-ulertu asko ekidin ditzake. ¿Premisa horiekin ados zaudete eta iritzi berekoak zarete?

Isabel.– Bai. Hitz egin dugu eta ados gaude.

Miren.– Ni ez nago ados. Eta ez naiz bakarra. Egungo gerenteari aukera bat eman behar geniokeela uste dut. Gainera, gardentasunaren kontu horrek beldur pixka bat ematen dit. Langile guztiek azken urteetan irabazi duguna jakiten badute… kontrolatzen zailak izango liratekeen

[9] Proiektu komuna: arrakasta partekatua

ondoriak izan ditzakeela uste dut. Soldata igoera eska lezakete, esaterako.

Isabel.– Lehen esan bezala, nik hilabete batzuk barru erretiroa hartuko dut eta egungo gerentea ez dut honekin jarraitzeko prestatua ikusten. Horregatik, aldaketa behar dugula uste dut.

Óscar.– Galdera bat egin nahi nizueke. Zergatik pentsatu duzue gugan?

Isabel.– Nik neuk Irizarren hasi zenetik Koldok egin duen ibilbidearen jarraipena egin dut eta lortu dituen emaitzak ikaragarriak direla uste dut.

Óscar.– Baina, zer da egiaz gure estilotik gustatzen zaizuena? Lortzen ditugun emaitzak edo aipatu ditugun ideiak? Izan ere, pentsa dezakezuen moduan, emaitzak ideia horien ondorioetako bat besterik ez dira.

Isabel.– Dena gustatzen zaigu, noski. Guri ere axola zaizkigu pertsonak eta talde lanari garrantzia ematen diogu.

Koldo.– Egia esan, orain arte ikusi duguna ikusita, uste dut hoberena gaurkoz aurrera ez jarraitzea dela. Zuen artean hitz egitea proposatzen dizuet, beharrezko guztia eztabaidatu ondoren aurrera egiteko prest bazaudete, berriro hitz egingo dugu. Dena den, oso ziur ez bazaudete egun daukazuen kudeaketarekin jarraitzea gomendatuko nizueke. Erabat ziur egonda ere aski zaila da harreman estilo berri honi ekitea, beraz pentsa zalantzak izanik hastea zer izan daitekeen.

»Beraz, ondo baderitzozue, lehenengo iritzi trukatzeari amaiera emango diogu. Isabel, ez izan eragozpenik edozein zalantza izanez gero guri deitzeko.

Jarraian, Isabelek aparkalekuarino lagundu zigun eta behin han ginela, esan zigun:

Isabel.– Ez kezkatu, konbetzituko ditut. Beraietako asko egunerokotasunean ez daudenez ez dakite gehiegi gertatzen ari denari buruz. Beldurra ematen didana behin ni ez nagoenean gertatu daitekeena da. Gauza bat argi daukat, nik aurten hartuko dut erretiroa.

Koldo.– Gu ez gaude kezkatuta! Baina lehen esandakoari eutsiko diot: argi ez badaukazue hobe duzue daukazuen sistemarekin jarraitzea.

Isabel.– Nik hitz egingo dut beraiekin eta egongo gara. Mila esker guztiagatik.

Koldo.– Eskerrak zuri.

Óscar.– Besarkada bat, Isabel.

Erlojuari begiratu nionean, ordu biak zirela ikusi nuen eta Grip-on Tools-en gelditua nintzela gogoratu nuen konpromiso bileran Ainarari laguntzeko.

Óscar.– Beno Koldo, banoa azkar batean, berandu iritsiko naiz eta. Egia esan ez diot etorkizun handiegirik ikusten nik honi. Gehiengoa estilo indibidualista eta hierkizatuarekin eroso dago. Ez zaie benetan estiloa interesatzen, Koldo Saratxagaren izena eta aurretik doazkizun emaitzak baizik.

Koldo.– Bat nator zurekin. Baina sartu aurretik hitz egin dugun moduan, elkarteak aldatu nahi baditugu jabeengandik hasi behar dugu. Beraz, egiteko modukoa iruditzen zaigun heinean eta beraiek ados badaude, saiatu egin behar dugu. Gainera, ez dugu ahaztu behar elkarte honen baitan 40 familia daudela eta horregatik bakarrik merezi duela. Pentsatzen ari naiz, baita ere, berriro deitzen badigute, bildu aurretik martxan ditugun proiektu batzuk ikustera joateko proposatuko diedala. Bertako langile eta jabeekin hitz egin dezatela zer proposatzen dugun praktikan ikusteko, oso argi ez dutela uste dut eta. Tira, hitz egingo dugu eta berririk balego deituko dizut.

Óscar.– Ongi. Ea gauean deitu eta beste proiektuarekin zer moduz doakidan kontatzen dizudan, horrela iritziak trukatuko ditugu, gaur azkenean ez baitugu ezertarako astirik izan. Ondo pasa.

Koldo.– Agur, *figura*, eta kontuz autoarekin, ezagutzen gara eta.

Urgola Hermanosekin izandako bileratik hilabete eta erdi igaro ziren. Denbora horretan zehar beste proiektuekin oso lanpetua ibili nintzen, beraz, ez nuen asko pentsatu sor zitekeen elkarlan hartan Koldoren mezu bat jaso nuen arte. Bertan, Isabel berriro ere berarekin harremanetan jarri zela adierazi zidan eta K2Kk koordinatutako proiekturen bat ikustera joateko kontseiluak zuen interesa helarazi ziola. Aldi beran, bisitaldia nik antolatzeko zioen eta berak Lancor ikusten zuela bisitaldirako proiektu egokitzat.

Mezua irakurri ondoren Jabirekin, Lancor-eko koordinatzailearekin, jarri nintzen harremanetan bisitaldia elkarrekin prestatzeko. Aurrenik administrazio-kontseilukoekin bilduko zirela erabaki genuen, eta ondoren, instalazioetatik ibilbidea jarraitzen zuten heinean, lantalde bakoitzeko ordezkariekin. Proiektuan zeuden

pertsonekin harreman zuzena izatea zen gure helburua, gu edo galderak egitea eta zituzten jakinminak agertzea eragotziko zien beste edozein bitartekari tartean egon gabe.

Behin bisitaldia bukatuta, eta adostu genuen moduan, Jabik deitu zidan gauzak nola joan ziren azaltzeko. Parte hartu zuten pertsonen balorazioa baikorra zen eta etengabe interesa eta jakinmina erakutsi zutela azpimarratu zidan. Beraz, Koldok Isabel eta bere anai-arrebekin bigarren bilera bat egiteko deitu zidanean ez ninduen ustekabean hartu.

Oraingo honetan bilera Bilboko gure bulegoan izango zen. Zabalguneko parkingean aparkatu nuen autoa eta gela girotu eta mezu batzuk bidaltzeko adina denborarekin iritsi nintzen bilduko ginen lekura. Azkena bidali nuen mezuaren bidaltze-baieztapena iristearekin batera, beheko txirrina entzun nuen. Gonbidatuak ziren Koldorekin batera, kalean topo egin eta elkarrekin zetozenak. Elkar agurtu eta trafikoa eta kaleetako lanak kritikatzen aritu ginen adeitasun uneen ondoren, bilerari ekin genion:

Óscar.– Zer moduz Lancor-en? Irudikatu zenuten bezalakoa izan da?

Isabel.– Koldorekin horri buruz ari ginen hizketan. Orain arte ikusitakoarekin ez dauka inolako antzik. Langilerik egongo ez balitz bezala izan zen. Bakoitzak badaki zer egin behar duen eta egiteaz arduratzen da. Ondo azaldu zenuten bezala, ez dago arduradunen beharrik, ezta fitxatu beharrik ere[10].

Koldo.– Ez baitago langilerik. Pertsonak dira, beraien betebeharrak betetzen dituzten pertsonak.

Joseba.– Ikusi nituen zenbait gauzek kezkatu egin ninduten. Guztiok dakigu langileak nolakoak diren. Beraien gainean ez bazaude, arreta galtzen dute eta ez dute ezer egiten. Gainera, makinek ezer ekoizten ez zuten uneak zeuden, langileak bilduta zeudelako. Euskadin ditugun soldatekin!

Miren.– Emaitzen kontuak denek ezagutzen zituzten, ekoizten ari ziren produktuen mozkin gordina eta guzti[11]. A zer nolako arriskua informazio hori bezero edo lehiakideen esku geldituko balitz!

---

[10] Askatasuna eta ardura

[11] Kontzeptu ekonomiko partekatuak

Koldo.– Esaten ari zaretenagatik ikus dezaket ohartzen zaretela guk proposatzen duguna ez dela betikoa. Ezer bagara, koherenteak gara. Pertsonengan konfiantza izatea erabakitzen badugu, gero ezin ditugu egiten dutena kontrolatzeko helburua duten egiturak sortu. Ezta informazioa ezkutatu ere. Eta Joseba, zuri anabasa iruditzen zaizun hori, bai, anabasa izango da, baina antolatutako anabasa. Lantalde bakoitzak badaki astean zehar ekoiztu behar duena, eta astea ez da amaitzen adostutakoa bete arte[12]. Eta zuri denbora eta diru galtzea iruditu zitzaizkizun bilera horiek guztiz beharrezkoak dira gertakariak aztertu, bezeroaen beharrak ezagutu eta dagozkien konpromisoak betetzeko[13]. Zuek kontrola deitzen diozuen hori lilurakeria besterik ez da. Izan ere, benetan kontrolatzen duzuen bakarra zortzi ordu fisikotako itxura duela da. Ezin da kontrolatu dakiten guztia ematen dutela, nahi badute soilik egiten dutelako hori. Benetan sinisten badute, benetan erantzungo dute.[14]

Miren.– Funtzionatzen duela ukaezina da. Emaitzak ikusi genituen eta zur eta lur geratu ginen. A zer nolako aurreratzeak.

Isabel.– Gomendatu zenigun bezala, hitz egin dugu eta aldaketarekin hastea erabaki du gehiengoak.

Miren.– Ni neu ez nago ados, behin baino gehiagotan esan dudan moduan. Baina gehiengoaren erabakia onartzen dut.

Joseba.– Lehen esan dudan bezala, ni kezkatzen nauena kontrolik ez izatea da. Baina emaitzak aztertuz gero… merezi duela uste dut. Dena den, garrantzia gehiena produktuari eman behar zaiola pentsatzen jarraitzen dut.

Gainontzeko anai-arrebek Isabelengan konfiantza zutela esan zuten eta hark komenigarria zela pentsatzen bazuen, aurrera.

Koldo.– Duela egun batzuk Isabeli lankidetza proposamen bat bidali nion. Guretzat formalitate hutsa da, garrantzitsuena ideiekin ados egotea baita. Hala ere, beharrezkoa da esaten ari garen hau guztia jasoko duen dokumentu bat edukitzea, etorkizunean egon litezkeen gaizki-ulertuak ekiditeko. Irakurri baduzue, aldaketa ezartzeko epearen iraupena 2 eta 3 urte bitartekoa dela ikusiko zenuten bertan, baina

[12] Lantalde autokudeatuak (anatasa antolatua)

[13] Komunikazioa

[14] Kontrol eza

edozein momentutan edozeinek harremana eten dezake, inolako kalte-ordain edo antzekorik ordaindu beharrik gabe. Esan nahi dudana da, garrantzitsuena alde biak, bai zuek eta bai gu, gustura egotea dela, eta horrela ez balitz, hobe bertan behera uztea eta kitto.

»Dokumentuan lehenengo bileran hitz egiten egon ginen puntuak jaso ditugu eta orain denok gaudenez, berrikusi egin nahi nituzke. Zehakiago esanda:

> »“Kontuan hartuta administrazio-kontseilua familia bereko bost kidek osatua dagoela, Urgola Hermanos elkarteak, ibilbide luzea duenak, 1968an sortua, familia askotako kideek parte hartzen dutela eta egungo Familia-Protokoloa jarraituz, ondorengo kontuan-hartuzkoak proposatzen ditugu:
>
> »a) Administrazio-kontseiluko kide guztiek, egungoek eta etorriko direnek, eguneroko kudeaketan ez direla sartuko hitz ematen dute, ez zuzenean ezta zeharka ere, aktiboki lanean dauden pertsonen parte direnak salbu.
>
> »b) Administrazio-kontseiluko kide guztiek, egungoek eta etorriko direnek, Urgola Hermanosen lan egiten duten beraien senitartekoekin zerikusia duten gaietan ez direla sartuko hitz ematen dute, hala nola betebeharrei, iritzi ekonomikoei, barne eta kanpo harremanei eta abar dagokienean, horrela, xede eta ondorio guztietarako gainontzeko pertsona guztien berdinak direla eta eskubide eta betebehar berberak dituztela ulertzen delarik.”»

Isabel.– Hitz egin dugu eta guztiz ados nago. Gainera, nik nahi dudana erretiroa hartu eta eguneroko borroka honetaz ahaztea da.

Koldo.– Dokumentu originalari aldaketa bat egitea proposatu nahiko nuke. Aurreko urtekoekin konparatuz lortutako aparteko irabazien %30 pertsona guztien artean banatuko dela dioen zatia moldatu egin beharko genukeela uste dut. Behin baino gehiagotan esan duzuen bezala, aurreko urtea Urgola Hermanosen historiako urterik onena izan zen. Premisa hori oinarritzat hartuta eta egungo egoera ekonomikoa ikusita, emaitzak errepikatzerako denbora asko igaroko denez, %30 izan beharrean %25 izatea proposatuko nuke, baina hasierako puntutzat lehengo urteko emaitzak hartu beharrean, azken hiru urteetako emaitzen batezbestekoa

hartzea. Bestela, denbora luzez ez da banaketarik egongo, zerbait egotekotan, jakina.[15]

Miren.– Ez nago ados, azken batean, irabaziak banatuko baititugu, lehengo urtearekin konparatuta okerrera jo dugun arren.

Koldo.– Ez duzue pentsatuko egungo ekonomia eta finantza egoera ikusita lehengo urteko irabaziak errepikatuko direnik, ezta? Orain borroka ez da iaz baino gehiago irabaziko dudan, krisitik ateratzeko gai izango naizen baizik. Eta horretarako, Urgola Hermanos osatzen duten pertsona orok barruan duten guztia eman eta talde bakar baten moduan lan egitea da behar duguna. Koherenteak izan nahi badugu, ezin diegu hori eskatu eta hemendik aurrera aparteko irabazien %30a banatuko dela esan, hasieratik jakinda, inoz, edo behintzat urte askoan, ez dela posible izango aurreko urteko emaitzak hobetzea, zuen ibilbidean berezia izan den urtea hain zuzen.

Miren.– Ongi baderitzozue, dokumentua hobeto irakurriko dugu eta bidaliko dizkizuegu gure proposamenak postaz.

Koldo.– Dokumenturari dagokionez zalantzarik baduzue? Lehen esan dudan bezala, garrantzitsuena ideiak dira. Oinarrietan ados bagaude, gainontzekoak ez du garrantziarik.

Isabel.– Uste dut ez dagoela zalantzarik. Aste honetan zehar gure proposamenak bidaliko dizkizuegu eta horrela aurrera egin dezakegu.

Óscar.– Hala egingo dugu hortaz. Ea etxera zentzuzko orduren batean iristea lortzen dugun, batzuk oraindik ordubeteko bidaia dugu eta.

Bulegotik irten bitartean agurtu genuen elkar. Horregatik, etxerako bidaia aprobetxatu nuen Koldori deitu eta izan berri genuen bilerari buruz hitz egiteko.

Koldo.– Aupa Óscar. Oraintxe hartu dut telefonoa zuri deitzeko asmotan. Zer iruditu zaizu bilera?

Óscar.– Izandako lehen hartu-emanen ondoren esandako gauza bera. Aldatzera benetan motibatzen dituena emaitzak dira eta ez gure estiloaren ideiak. Eta bazkideen artean eraginik handiena dutenak fundatzaileak direla, Isabel eta Joseba. Besteek haiei jarraitzen diete, Mirenek izan ezik, bere formazioa eta esperientzia direla eta, aurre egiten dien bakarra. Baina ez dut ikusten dizdirarik inoren begietan

[15] Eskuzabaltasuna

askatasuna, konpromisoa, pertsonengan konfiantza…aipatzean. Lanari ekiten uztea espero dut, eta gutxinaka, konbentzitzen joan daitezela.

Koldo.– Esan duzun guztiarekin bat nator. Kontuan hartu behar dugu urte luzez modu berean lan egin dutela eta oso emaitza onak izan dituztela, beraz, asko kostatuko zaie egun batetik bestera aldatzea. Guk egin behar duguna gure estiloa zein den argi uztea da. Eta ulertu eta onartzen badute, ez diegu utzi behar etengabe dena baloratzen aritzea, apurka apurka baizik, aldaketa ereiten joan ahal izateko. Zenbat eta erronka gogorragoa, orduan eta atseginagoa lorpena.

Óscar.– Lankidetzarako proposamena iristen zaigunean hitz egingo dugu. Tira, ongi pasa asteburua eta hartu atseden pixka bat.

Koldo.– Bai, berdin. Agur.

Hurrengo asteetan Urgola Hermanos eta gure artean mezuen etengabeko joan-etorria egon zen. Proposatzen zituzten aldaketa gehienek ez zuten garrantziarik, zehaztasun hutsak baitziren, baina beste zenbaitek aurrez aurre tupust egiten zuten gure estiloaren ideiekin. Ondorioz, erabaki irmo bat hartzea beste erremediorik ez genuen izan, eta ondorengo mezua bidali genien:

> «Gabon Isabel: Azken aldaketak irakurri ondoren kontseilukideen aldetik zalantza asko daudela uste dut eta errealismo oso gutxi egungo munduaren aurrean. Azken zirriborro horretan arrakastaren edo gutxieneko galeren bermeak eskatzen dituzue. Sinatuko dizuen norbait bilatu beharko zenukete, guk ez baitugu egingo. Aldi berean, ez dut behar adinako eskuzabalatsuna ikusten eta ezta erabateko kanfiantzaz kudeatzen uzteari dagokionean sinesgarritasunik ere.
>
> Konfiantzarik gabe ez dago etorkizunik.
>
> Erabakia zuena da, baina guk ezin ditugu aldaketa horiek onartu eta ez ditugu onartu behar.
>
> Besarkada bat,
>
> K2K»

Egun gutxiren buruan, guk ipinitako baldintza guztiak onartzen zituztela zioen dei bat jaso genuen eta akordioa sinatzeko data proposatu ziguten. Anai-arreba guztiek sinatu zuten Mirenek izan ezik,

eta esan zuen gehiengoaren erabakia onartzen bazuen ere, esaten zenarekin ados ez zegoelako ez zuela sinatuko. Behin Isabelek erretiroa hartuta proiektuan zuzenki lan egingo zuen kontseiluko kide bakarra ados ez egotea ez zen hasteko modurik egokiena. Bagenekien ez zela erraza izango, baina erronkek erakarri egiten gaituzte.

Sinatzen ari ginen bitartean gerentearen kontratua deuseztatzea erabaki zutela azaldu ziguten, eta beste bost pertsonenak ere bai. Beharrezkotzat jotzen zituzten erabakiak hartzeko esan genien, baina behin proiektuarekin hasita, ez zela inor kaleratuko jardueraren beherakadarekin lotutako kontuengatik. Han bertan gainontzeko pertsonei proposamenaren berri emateko data adostu genuen eta 15 egun barru biltzeko gelditu ginen ondorengo pausoa emateko: batzarra pertsona guztiekin.

2.ATALA

Akordioa proiektuko pertsonekin. Batzarra

–

Elkarteko pertsona guztiei harreman estilo berria aurkezteko adostu genuen eguna iritsi zen. Isabel bera arduratu zen une horretarako guztia prestatzeaz. Eskatu genuen bezala, aukeratu zuen gelak proiektorea eta arbela zituen, eta baita bilerak iraungo zuen hiru orduetan zehar partaideak eroso egon zitezen beharrezko espazio eta aulkiak ere. K2Kren izenean Koldo eta biok joan ginen.

Berandu zetozenei itxaron beharreko 10 minutuak igaro zirenean, Isabel hasi zen hitz egiten. Bere aurkezpenak iraun zuen ordu laurdenean, Koldok bere kasa egindako lanaren ibilbide zabala laburtu zuen. K2Kren azken aldiko historia azaldu ere zuen. Administrazio-kontseiluak 15 egun lehenago adostutako akordioa nabarmendu zuen eta jaiotzeko zorian zegoen proiektua koordinatzeko gugan konfiantza osoa zuela aitortu zuen bukatzeko. Gehiago luzatu gabe, Koldori eman zion hitza.

Koldo.– Egunon denoi. Atsegin handia da gaur zuei harreman estilo berriaren ideiak aurkezten egotea. Isabelek ondo esan duen bezala, duela egun batzuk oinarrizko kontzeptuak azaldu genizkion kontseiluari. Eztabaida luze eta zegokion bozketaren ondoren, gure estiloa Urgola Hermanosen sartzeko kontratatu gintuen kontseiluak. Dena den proiektua martxan jartzeko hiru alderditako akordioa behar dugu. Alde batetik jabeak daude, lehen esan bezala beraien adostasuna erakutsi dutenak. Beste alde batetik zuek zaudete, gaur gure estiloaren aurkezpena egiten dugunean aurrera eramateko prest zaudeten edo ez bozkatu beharko duzuenak. Eta azkenik, gu gaude, K2K, bozketaren eta gaur jasotzen ditugun irudipenen arabera erronka honi ekingo diogun edo ez erabakiko dugunak. Beraz, arretaz entzutea eta dagoeneko dituzuen edota bozkatzeko orduan sortzen zaizkizuen zalantzak

galdetzea oso garrantzitsua da, zuen hautaketaren baitan baitago zuen etorkizuna[16]. Hortaz, galderarik ez badago, aurkezpenari ekingo diot.

Argiak gutxitu genituen eta gizarte berria eraikitzeko estiloaren baloreen ondorengo grafikoa proiektatu genuen pantailan.



Bertan agertzen diren ideietako bakoitzak guretzat esan nahi duena azalduz joan ginen, eta aldi berean, bakoitzaren aplikazioaren eta funtzionamenduaren adibide pratikoak jartzen genituen errazago uler zitezen. Han bilduta zeuden ia guztientzat enpresa nola kudeatuko zen erabakitzea helburutzat hartuta biltzen ziren lehenengo aldia zen. Beraz, ez zen harritzekoa, hitz egiten ari ginen bitartean, esaten ari ginena harridura eta sinesgaiztasun aurpegiz adi-adi entzun besterik ez egitea. Hala ere, aurkezpena bukatutakoan galderak egitera ausartu ziren:

[16] Askatasuna eta ardura

Galdera.– Hemen kontatu diguzuenarekin bat nator guztiz. Baina egia izateko politegia dela iruiditzen zait. Non dago trikimailua? Zerbaitek egon behar du ezkutuan.

Koldo.– Burutzen ditugun aurkezpen guztietan egiten diguten galdera da hori. Azaldu dizueguna da dagoena, besterik ez. Hemen kontatu dugun guztia praktikan jarri dugu eta emaitza ikusgarriak lortu ditugu, 20 enpresa baino gehiagotan, 4 kontinentetan zehar. Eta zuek galdetu baino lehen, gaineratuko dut oso enpresa desberdinak zirela tamainari, sektoreei eta izaera juridikoari dagokionez. Ez gara teoria edo gai filosofikoei buruz ari, egiazko gertakizunei buruz baizik, hau da, ikustaldi edo dei batekin egiazta daitezkeen gertakizunei buruz. Bilera egin aurretik elkarteko pertsona guztiak martxan ditugun proiektuetako bat ikustera gonbidatu ohi ditugu. Zuen kasuan ez da horrela egin, guk akats bat dela uste dugun arren, kontseiluak ez zuelako beharrezkotzat jo.

G.– Kaixo, Koldo. Esan duzuen guztia senak esaten diguna dela iruditzen zait. Baina non dago berritasuna? Izan ere, denek hitz egiten dute talde lanari buruz, garrantzitsuena pertsonak direla esaten dute… Hau da, egunero kudeaketa liburuetan eta ekonomia-prentsan irakurri dezakeguna da.

Koldo.– Antolaketa plan bat martxan jarri aurretik pertsona guztiei onartzen duten edo ez galdetzen dieten zenbat aholkulari, gerente eta exekutibo ezagutzen dituzue? Eta lortutako aparteko emaitzen %25a banatzea proposatzen duten zenbat? Gu koherenteak gara esaten dugunarekin. Hor dago gure planteamenduaren berritasuna. Gaur egun bizi dugun krisian oinarritutako adibide bat jarriko dizuet. Ezagutzen duzuen edozein elkarteren misioa irakurriz gero, daukaten aktiborik garrantzitsuena pertsonak direla edo antzeko zerbait ikusiko dugu. Baina gero, jarduera apur bat gutxitzearekin batera, pertsonei beraien kontratua berritu edo ez erabakitzen dute, edo besterik gabe zuzenean kalera botako dituzten edo ez. Gure kasuan, nahikoa lan ez badago, sormena lantzen dugu denok jarraitu ahal izateko eta inor ez da kaleratzen arrazoi horregatik.

G.– Eta jabeek onartu dute hau guztia? Zenbat denbora egongo zarete? Joaten zaretenean zer gertatuko da?

Koldo.– Zure galderei ordena jarraituz erantzuten saiatuko naiz. Lehen esan dizuedan bezala, jabeek ez dute onartu soilik egin, esan duguna esan dugun bezalaxe biltzen duen adostutako kontratu bat sinatuta dute.

Akordio horrek gure lankidetza hiru urterako aurreikusten dela dio. Gutxi gorabehera lehenengo urtean zehar, Óscar izango da aldaketan lider izango den pertsona. Bigarren urtetik aurrera bera ordezkatuko duen koordinatzailea bilatzeari ekingo diogu, gutxienez urte eta erdi elkarrekin egoteko aukera izan dezaten. Horrela, adostutako epea amaitzen denean proiektuaren jarraipena bermatua egongo da.

G.– Azal zenezakete zehatzago zertan datzan? Nolakoak izango dira lantaldeak? Nola antolatuko gara? Kontatu duzuena oso orokorra da, ez duzue zehaztasunik eman.

Koldo.– Garrantzitsuena ideietan bat etortzea da. Ez daukagu proiektu guztietan modu berean erabiltzen dugun errezetarik. Elkarte bakoitzak besteengandik bereizten dituen ezaugarri eta beharrak ditu. Pentsatu adibide honetan: lagunekin bidaia bat antolatzen ari bagara lehenengo zer egingo dugun erabakiko dugu (norakoa), gero noiz (data) eta azkenik, denon artean, nola egingo dugun. Guk, orokorrean, parte hartuko dugun proiektuei buruz ezer ez dakigula pentsatu behar duzue. Nahi dugun gauza bakarra ideiei dagokionean parte-hartzaileak, hots, jabeak, pertsonak eta gu, ados egotea da.

G.– Zein izango lirateke hurrengo pausoak?

Óscar.– Lehenengoa elkartea ezagutzea da. Horretarako guztiokin bilerak egiten hasiko ginateke, banaka edo taldeka. Hori egindakoan, aurrera nola jarraitu diseinatuko genuke. Eta sei bat asteren buruan bigarren batzar bat egingo genuke elkarte berria aurkezteko. Behin onartuta, ezartzeari ekingo genioke.

G.– Ez nagusi eta ez arduradunik ez dela egongo esan duzue. Zer gertatuko da, hortaz, nagusiekin? Kalera botako dituzue?

Koldo.– Desagertuko dena kontrolatze[17] lana da. Pertsona guztiak hartzen ditugu kontuan. Pilatua duten esperientzian oinarritu eta proiektuari ekarpenik baliotsuenak egitea ahalbidetzen duten erronkak proposatzea da guk egiten duguna.[18]

G.– Orduan, nork beteko ditu haien lanak? Nor arduratuko da eskarien jarraipena egiteaz dena epe barruan iristeko?

---

[17] Kontrol eza

[18] Aukerak eskaintzea

Óscar.– Azaldu dugun bezala, lantalde bakoitzak bere konpromisoak hartuko ditu. Taldea izango da aurretik adostutakoa betetzeaz arduratuko dena. Lagunekin erabili dugun adibidearekin jarraituz, bidaia antolatzen ari garenean, gutako bi hotela hartzeaz arduratzen badira eta beste bi janaria eta autoaz, ez dago egiten ari garena kontrolatu behar duen inoren beharrik. Gure gizartean eta familian horrela egiten badugu, zergatik iruditzen zaizue horren zaila lan-munduari aplikatzea? Ondotxo dakizue zer dagoen egiteko, gertatzen dena da, egunero gogoraraziko dizuen norbait izatera ohituta zaudetela[19], hori egiteagatik dirua irabazten duena gainera.

G.– Egiten duzuen lehenetariko gauza gaur egun dugun soldata-egituraketa aztertzea dela esan duzue, eta egituraketa horren barne-berdintasunaren arabera soldata-maila berriak proposatzen dituzuela. Zenbat maila egongo dira? Gerta liteke norbaiti soldata gutxitzea?

Koldo.– Lehen esan dizuegun bezala, ez daukagu aurreadostutako formularik. Kontuan hartu zuen elkarteaz ezer ez dakigula. Esku-erremintak egiten dituzuela eta familia-enpresa bat dela besterik ez dakigu. Ez daukagu emaitza, balantze, soldata eta abarren berri. Elkartea ezagutzen goazen heinean, eta beharrezko informazioa aztertu ondoren, joango ginateke kontu horiek zehazten. Hemen aginduko duten printzipioak duela minutu batzuk azaldutako berdintasuna, eskuzabaltasuna eta gardentasuna izango direla da ziurtatu dezakegun gauza bakarra.[20] Eta bigarren galderari dagokionez, ez dugu soldatarik jaitsiko. Oraingo soldatak egindako lanagatik dagozkizuen eskubideen parte direla uste dugu eta horregatik, errespetetatu egin behar direla.

G.– Ulertu dudanaren arabera, aparteko ordurik ez da egongo. Hortaz, esan duzuen moduan, dena bezeroaren inguruan antolatuko bada, azkenean ez ditugu ordu gehiago lan egingo batere kobratu gabe?

Óscar.– Egiten duguna, lantaldeekin hitz egin eta ekoizpen-konpromiso bat adostea da. Esaterako, A taldearekin bildu eta egiten dituzten produktuak aztertu eta gero, horietako bakoitza ekoizteko zenbat denbora behar duten galdetzen diegu. Produktu desberdin asko badaude, mota bakoitzeko bat hartzen dugu erreferentzia-eredu gisa. Behin horiek zehaztutakoan, finkatutako irizpideak jarraituz plangintzari ekiten diogu. Dena den, astero bilera bat egiten da lantaldeari ekoizpen

---

[19] Lantalde autokudeatuak

[20] Gardentasuna, konfiantza eta eskuzabaltasuna

proposamen bat aurkezteko. Proposamena aztertu ondoren, besterik gabe onartuko duen edo moldaketaren bat egingo dion erabakiko du lantaldeak berak. Behin konpromisoa hartutakoan, aste osoa dute adostutakoa burutzeko. Zenbait astetan 42 ordu lan egingo dituzte, beste batzuetan 40 eta besteetan 38. Beraz, urtearen amaierarako egutegiko ordu kopuru bera lan egingo dute gutxi gorabehera[21]. Eta zuk aparteko orduak soilik aipatu dituzun arren, egon litezkeen gainontzeko aparteko ordainsariak ere kendu egingo genituzke. Horretarako daukagu proiektuaren emaitzen %25aren banaketa.

G.– Baina hori… galbidea izan daiteke. Lantalde bakoitzak ahalik eta konpromiso txikiena hartuko du, beti bete eta lan gutxi egiteko. Ondorioz, ezingo dugu ezer saldu oso garestiak izango garelako eta gure mozkinak ez dira nahikoak izango.

Koldo.– Ezta hurrik eman ere. Galbidetik ezer gutxi du honek, lehen aipatutako emaitzek erakutsi diguten bezala. Konpromisoa hartzen dutenak ez dira proiektuan zuzenki parte hartzen dutenak soilik, proiektuko pertsona guztiak baizik. Lantalde bakoitzak hartzen dituen konpromiso bakoitzarekin hurrengo urterako ideia eta helburuen plangintza egiten dugu (IH). Plangintza horrek batzarrean onartua izan behar du. Partida irabaziko dugun edo ez onartzeko prest gauden konpromisoen baitan dago. Dinamika ondorengoa litzateke: A taldeak astean 50 erreminta bakarrik egiteko konpromisoa hartzen du. Hornitzaileekin harremanak dituen taldeak (HH), berriz, materialen salmenta prezioa %1a hobetzekoa. Bezeroen asebetetzerako taldeak (BAT), eskaerak gureganatzeaz arduratzen dena, besteak beste, A eta HH taldeen konpromisoak aztertzen ditu eta kostu horiekin merkatutik kanpo gaudela ikusita, hilean bakarrik 100000€ gureganatzeko konpromisoa hartzen du. Datu horiekin urtean lor daitezkeen emaitzak irudikatzen ditugu eta zer ateratzen den ikusi. Galdera da: datorren urtean jabeei 500000€ko galerak aurkezteko prest gaude edo pixka bat gehiago pentsatu nahi dugu benetan zer egin dezakegun? Nahikoa adimen dugu denok, irabazirik ematen ez duen jarduera batek etorkizunik ez duela jakiteko. Eta oso zaila izango da irabaziak banatzea, irabazirik ez badago.[22]

»Beste alde batetik, iruzur egiteko ados jarriko liratekeen bakarrak izango zinatekete. Pertsonen gehiengoa zintzoak eta profesional onak

[21] Lantalde autokudeatuak (anatasa antolatua)

[22] Askatasun arduratsua: partekatutako proiektua

dira. Orain gauzak nola doazen ikusi eta hobetzeko harrotasuna izan dezakezue. Praktikan hala gertatzen da.[23]

G.– Baduzue esperientziarik gure sektorean? Gure produktua oso konplexua da eta estilo hau martxan jartzea ez da horren erraza izango.

Koldo.– Harrituta nengoen galdera hau orain arte egin ez izanaz. Batzar guztietan errepikatzen da. Ez dugu ezagutzen eta ez dugu ezagutzerik nahi. Gaur egun 20 proiektu desberdinetan gaude eta guztiak desberdinak dira. Batzuk elkarte mugatuak dira, beste batzuk kooperatibak eta egon litezkeen ezin konta ahala izaera juridiko desberdineko elkarteak daude. Sektoreei dagokienez ere gauza bera. Balbulak, igogailuetako motoreak, makina-erremintak etab. egiten dituzten munduetan gaude sartuta. Pertsonak egotea da guretzat garrantzizkoa. Zirrarak sortzen gara aditu, eta baita zehazten ditugun erronketan bakoitzak duzuen gaitasunarekin ekarpenak egitea ahalbidetzen duten testuinguruak sortzen ere.[24] Sektorea eta produktuari buruz zuek nahikoa dakizue, horretan urte asko daramatzazue eta.

G.– Bozketaren emaitzak zein izan behar du zuek onar dezazuen?

Koldo.– Esan dizuet kasu bakoitzaren baitan dagoela hori. Batzarrean jasotzen ditugun irudipenak oso garrantzitsuak dira. Baina pentsa dezakezuen bezala, %51rekin ez da nahikoa.

»Badago beste galderarik? Ondo baderitzozue bozketari ekingo diogu.[25] Banatzen ari garen papertxoak erabiliko ditugu horretarako. «BAI» idatzi behar duzue ados bazaudete eta «EZ» ez bazaudete. Behin idatzitakoan, sartu papera hautestontzi gisa erabiliko dugun kartoizko kaxa honetan.

Botoak kontatzeko ausazko bi pertsona hautatu ziren, kontaketa egin eta inor bozkatu gabe gelditu ez zela ziurtatzeko. Behin zenbaketa amaitutakoan, Koldo eta biok bildu ginen emaitza aztertu eta proiektua onartuko genuen edo ez erabakitzeko. Erabakia hartu genuenean, Koldo bertan zeudenei zuzendu zitzaien:

K.– Bozketaren emaitza ondorengoa izan da:

»Bai 32 boto

---

[23] Konfiantza

[24] Aukerak eskaintzea. Etengabeko berrikuntza

[25] Botere partekatua

»Ez boto 1

»Boto bat zuri

»Gehiengo zabal hau eta batzarra nola joan den ikusita gure erabakia garbi dago. Urgola Hermanosen gure harreman estilo berria martxan jartzeko zuekin elkarlanean aritu nahi dugu. Óscar izango da proiektu honetako liderra, K2Kko gainontzeko kideen laguntzarekin. Ezer gehitzekorik ez baduzue, jarritako interesa eskertu nahi nizueke eta datorren asteleheneko bilerara gonbidatu, egun hori adostu baitugu bilerekin hasteko. Mila esker guztiagatik eta egun batzuk barru arte.

Pixkanaka gelatik irtetzen joan ziren, hasteko zorian zegoen garai berriaren aurrean zuten poza eta ilusioa erakusten ziguten bitartean. Instalazioetatik joan aurretik, Isabelek lantegia erakutsi zigun eta ekoizpen-prozesua azaltzen aritu zitzaigun. Ikustaldian zehar batzarraren bilakaerak eragin zion poztasuna adierazi zigun eta behar genuen guztian laguntzeko prest agertu zen. Eskaintza eskertu genion eta hurrengo egunera arte agurtu ginen.

3.ATALA

Elkartea ezagutzen

–

Igande gauero egiten nuen bezala, hurrengo asterako agenda prestatu nuen eta K2Kko gainontzeko lankideei bidali nien:

«Gabon, datorren asteko agenda bidaltzen dizuet, dakizuenez Urgola Hermanosen igaroko dudan astea:

»- Pertsona guztiekin bilera elkartea ezagutzen hasteko (astelehenetik asteazkenera).

»- Soldaten berdintasun mailaren eta bezeroa-produktuarekin lotutako guztiaren azterketa.

»- 2008ko emaitzen kontuaren prestaketa K2Kren formatua jarraituz.

»- Bulegoen antolaketa berria.

»Aste ona izan dezazuela.»

Lankideen planak irakurri nituenean oso aste zirraragarria zetorrela ikusi nuen. Atsegin handiz joango nintzateke antolatuta zeuden beste bilera batzuetara, baina proiektu berriaren hasierak ez zidan uzten. Aitzitik, Koldok asteko lehen bi egunetan nirekin etortzea erabaki zuen.

Jasotako mezuak erantzun eta prentsaren sareko edizioetan zetozen azken berriak irakurri ondoren, ordenagailua itxi eta atsedena hartzera joan nintzen. Astelehen gogorra zetorkidan eta prest egon behar nuen.

Goizeko zortzietan, adostu genuena baino ordu bat lehenago, iritsi nintzen Urgola Hermanosen instalazioetara. Bilerekin hasi aurretik, gure planteamenduri jarraituz egokiagoa zen bulegoen antolaketa berria zehaztu bitartean ni neu egoteko leku bat aurkitu behar nuen. Aurreko astean lantegia ikusten egon ginen bitartean, zeharka lan egiten zuten pertsonak instalazioetan zehar sakabanatuta zeudela ikusteko aukera izan nuen. Administrazioko pertsonak, komertziala eta gerenteak bigarren solairuan zeuden, bakoitza zegokion bulegoan. Ekoizpen-

gunearen ondoan, beraien artean hormarik gabe, banaketarik gabeko espazioan, erosketa, kalitate eta ekoizpen sailak zeuden. Azkenik diseinu eta berrikuntza saila zegoen, lantegiaren beste muturrean kokatua, bigarren solairuan eta bertara iristea oso zaila zen lekuan. Banaketa horrekin, pentsatzekoa zen sail desberdinen arteko harremanak eta komunikazioa ez zirela oso ohikoak. Guztiz aurkakoa esango nuke, sailen isolamendua erabatekoa zela hain zuzen ere. Ekoizpen sailetik oso gertu eta bikain hornituta zeuden hiru bilera gela zeudela zen puntu baikorra. Aukera desberdinak aztertu ondoren, proiektuaren koordinatzaile gisa nire ardura nagusia lan taldeen bilera guztietara joatea zela ikusita, gela horietako batean kokatzea erabaki nuen.

Eroso jartzen ari nintzen bitartean Koldo sartu zen.

Koldo.– Egun on, dagoeneko zure lekua hartuta ala?

Óscar.– Horretan ari nitzen, bai. Ez dago aukera gehiegi jendeagandik gertu egon eta pertsona askorekin batera biltzeko lekuren baten bila bagabiltza.

Koldo.– Lehen asteetarako nahikoa dugu. Gerora pentsatuko dugu denok batera egoteko beste moduren bat. Hortaz, nondik hasiko gara?

Óscar.– Isabelekin hitz egin nahi nuke eta emaitzen kontuen formatua eta soldatei buruz beharrezkoa dugun informazioa azaldu. Horrela, aste honetan zehar presta dezakete eta ostegunean edo ostiralean aztertzeko gera gintezke. Behin hori egindakoan, gainontzeko pertsonekin bilerak egiten hasteko asmoa daukat.

Koldo.– Ondo iruditzen zait. Ez dezagun denbora gehiago galdu hortaz.

Isabelen bulegora joan ginen eta asterako genuen plangintza eta eman behar zigun informazioa azaldu genizkion. Esan zigunez, sailean ohikotzat zituzten kontzeptuak ziren eta beraz, ez zuten prestatzeko arazorik izango. Zeukaten informazio mailak irudipen ona sorrarazi zidan.

Aurreikusitako plangintza jarraituz ekoizpen saileko bost pertsona deitu genituen adostutako bilerei ekiteko[26]. Gelan eroso jarri eta elkar ezagutzen joateko beharrezko aurkezpenak egin ondoren, Koldo hasi zen hitz egiten.

---

[26] Pertsonetan oinarritutako proiektua

Koldo.– Batzarrean azaldu genuen bezala, bilera hauen helburua elkartea ezagutzen joatea da, pertsonengandik hasita, gauzarik garrantzitsuena baitzarete. Beraz, ondo iruditzen bazaizue zuen egunerokotasuna nolakoa den entzun nahi genuke.

Imanol.– Gure zorigaitzak azaltzen hasi aurretik, zuek hemen egotea sinestezina iruditzen zaidala esan nahi nizueke. Oraindik gogoan dut nola duela urte batzuk egunkarian elkarrizketa bat irakurri nuen, lan-harremanak zuk nola ulertzen zenituen azaltzen zenuena. «Gaur egungo enpresetan erdi mailako ardura postuen %60 soberan daude» zioen izenburuak. Moztu eta armairutxoen ondoan itsatsi nuen. Zuk aldarrikatzen zenuen estiloari buru hizketan egon ginen, hemen ezingo genukeela inoiz aurrera eraman esanez. Eta begira orain…

Koldo.– Ez dakizu ondo nolako poza ematen didan zuk hori esateak. Horrela dira gauzak. Jabeei asko kostatzen zaie munduan zehar dagoenaz ohartzea eta langile deiturikoak, aldiz, aldaketak egiteko irrikaz egoten dira. Laster aldaketan interesa duten beste elkarte batzuei azalpenak zuek ematea espero dugu.

Imanol.– Hori espero dut nik ere, baina oso zaila izango delakoan nago. 30 urte daramatzat hemen lanean eta oso ondo ezagutzen ditut jabeak. Eta agian oker ari naiz, baina ez dut uste zuen estiloa ezartzen utziko dizuetenik. Hemen denok berdinak garela diote, baina batzuk beste batzuk baino berdinagoak dira. Familiari buruz ari naiz.

Óscar.– Esan genizuen jabeekin guztiari buruz hitz egin dugula eta badakitela gure baldintzak zeintzuk diren. Baldintza horietako bat pertsonen artean desberdintasunik ez dagoela da eta kudeaketa K2K eta lanean aktiboki dihardutenen ardura dela soilik.

Imanol.– Tira, ikusiko dugu. Gerente asko igaro dira eta oso asmo onekin gainera. Gaur egun arte funtzionatu dugun moduaren oso bestelako era bati ekiteaz ari gara hizketan. Inoz ez digute esan izan enpresa nola zihoan. Gai hori tabua izan da. Hitzarmena negoziatzea tokatzen zenean bakarrik aipatzen ziguten horri buruzko zerbait. Orduan izaten zen Isabelek gauzak oso gaizki zeudela esaten zigun momentua, kostuak igotzen ari zirela eta ezin zutela ahalegin handirik egin. Guk, pixka bat orientatzeko, ekoizten genuen erreminta bakoitza apuntatzen genuen eta gero irabazten ari gintezkeenaren hurbilketa bat egiten genuen. Eta horren arabera egiten genituen gure planteamenduak.

Koldo.– Hemendik aurrera ez duzue lan horiek hartzen ibili beharrik izango. Hilero proiektua nola doan esango dizuegu zehaztasun osoz eta egunero eta astero interesgarria den informazioa partekatuko dugu.

Imanol.– Ikusten dudanean sinetsiko dut. Hasieran egindako galderara itzulita, zer egiten dugun eta nola antolatuta gauden azalduko dizuet.

»Urgola Hermanosen bi ekoizpen-lerro ditugu. Geure produktuarena, guk atal horretan lan egiten dugu, eta marka zuriarena. Lehenengoak produktu sorta asko hartzen ditu bere baitan, askotarikoak direnak, eta stockaren arabera egiten da lan. Bigarrengoan gai oso gutxi ekoizten dira, eta heltzeko behar duen denboraldi murritza ikusita, eskatu ahala ekoizten daira orokorrean.

Óscar.– Zergatik egiten duzue lan stockaren arabera?

Jesús.– Kontuan hartu, elektrikoa ez den beste guztia hemen ekoizten dugula. Lerroa bi zatitan banatua dago. Alde batetik gu gaude, pieza bakoitza mekanizatzeaz arduratzen garenak eta bestetik bukatze-prozesua dago, muntaiaz, pintatzeaz eta probatzeaz arduratzen direnak. Makinak maximizatu nahi baditugu ezin dugu bakarkako sortak ekoizten hasi. Eromena litzateke. Makinaren tresnak aldatzen denbora gehiago pasako genuke ekoizten baino. Kontuan hartu ardatz bat mekanizatzeko 10 minutu behar ditugula eta makina prestazeko, aldiz, 30 eta 40 minutu artean. Beraz, behin makina prestatuta gutxieneko pieza sorta bat ekoiztea komeni da. Horregatik, biltegi ertain bat hornitzen dugu eta stocka agortzen doan heinean betetzen dugu.

Imanol.– Gainera, produktu hauek jasotzen dituzten bezeroak burdindegiak eta denda espezializatuak dira nagusiki. Bai kantitateak eta bai denbora epeak oso murritzak direla esan nahi du horrek. Hortaz, gutxieneko stocka ez badugu ezin ditugu haien eskakizunak bete. Marka zuriaren bidea desberdina da, pieza guztiak kanpotik jasotzen ditugulako, ez gara espezialistak eta ez dugu beharrezko makineriarik, eta bezeroak enpresa handiak direnez eta epe zabalak ematen dituztenez, esakerak iritsi ahala ekoizten da.

Koldo.– Ederki, oso ondo ulertu dugu. Eta orain esaiguzue: zuen esperientzian oinarrituta, zein uste duzue direla zuen indarguneak? Zertan zarete benetan onak?

Imanol.– Produktuaren kalitatea! Dudarik gabe. Gure produktuen kalitatea oso preziatua da merkatuan. Behin baino gehiagotan erakarri

ditugu bezero berriak gure lehiakideek eman ezin zizkieten irtenbideak eskaintzeagatik edo fidagarritasuna emateagatik.

Ibon.– Urgola Hermanos marka oso preziatua da oraindik.

Óscar.– Puntu horretan guztiz ados zaudetela ikus daiteke. Zein indargune gehiago dituzue?

Jesús.– Langileen artean dagoen giro ona. Gutako gehienak hemen hazi gara eta oso harreman ona dugu. Horrek ez du esan nahi gure artean ika-mikarik egoten ez denik, baina hori ez da harritzekoa hainbeste denbora elkarrekin igaroz gero.

Koldo.– Gaineratu nahi duzuen beste indargunerik?

Elkarri begiratu ondoren buruarekin ezetza eman zuten.

Koldo.– Hitz egin dezagun hortaz ahulguneez, edo niri deitzea gustatzen zaidan bezala, hobetzeko ditugun puntuez.

Imanol.– Lehenengoa hasieran aipatu dugula uste dut. Jabeek gugan duten konfiantza urria, hain zuzen. Eta ez enpresa nola doan esaten ez digutelako bakarrik, egiten dugun lana ere zalantzan jartzen dutelako baizik. Jabeek aktiboki lan egiten zutenean beraiek zuzenean kontrolatzen zuten egiten genuen guztia. Erretiroa hartzen joan diren heinean, beraien seme-alabek ordezkatu dituzte, batzuk lanaren inguruan arrastorik ez izan arren.

Ibon.– Antolatzeko dugun modua oso erraza da. Bulegokoek ekoizpen aginduak ematen dizkigute eta horiek amaitutakoan gehiago eskatzen dizkiegu. Ez ditugu beharrak aurretik ezagutzen eta ez dugu horien garapenean parte hartzen. Beraiek hartzen dituzten erabakiak betetzen ditugu, besterik gabe, eta gero horrela doaz gauzak.

»Aurrekoaren ondorio besterik ez diren beste bi gauza gehituko nituzke. Alde batetik, planifikazioari dagokionean dugun antolaketa eza. Bulkadaka lan egiten dugu. Ekoizpen aginduak ematen dizkigute eta erdia egina dugunean gelditzeko esaten digute, eta beste gauza batzuk egiteko, lehentasun handiagoko eskari bat dagoelako edo produktuen atzerapena pairatzen ari den bezero bat haserretu delako. Hau da… inprobisazioa eguneroko kontua dugu! Gero zerbitzu-tasa penagarria dela esateak ez nau batere harritzen. Eta beste alde batetik, motibazioa. Izan ere, gauza horiek guztiek eragina dute eta gogogabetzen hasten zara.

Gaizka.– Formazioa ere bai. Ikastaro bat egin nuen azken aldia noiz izan zen gogoratu ere ez dut egiten. Eta gero, bi pertsona falta direnean, ezin dugu pieza bakar bat ere ekoitzi.

Koldo.– Beno, beste zerbait gehitzeko?

Imanol.– Uste dute dena esan dugula. Zerbait gehiago bururatzen bazaigu esango dizuegu.

Koldo.– Bikain. Beraz indarguneak kalitatea, Urgola Hermanosek duen izen ona eta giroa ditugu eta hobetzeko puntu gisa informazioa, jabeek pertsonengan duten konfiantza, planifikazioa, zerbitzua, formazioa eta balio-aniztasuna, eta motibazioa. Hori da esan duzuena, ezta?

Guztiek batera egin zuten baietz buruarekin.

Koldo.– Gure aldetik nahikoa da. Hitz egin duzuen argitasunarekin hitz egitea eskertzekoa da eta jakinarazi nahi dizuegu behar duzuen edozein momentutan entzuteko prest gaudela. Bilera berdina izango dugu orain zuen gainontzeko kide guztiekin Urgola Hermanos pixka bat gehiago ezagutzeko. Hitz egingo dugu.

Imanol.– Mila esker guztiagatik eta zorte on, beharko duzue eta.

Beraien produktuaren lerroarekin amaitu nahi genuenez, bukatze-prozesuko pertsonei deitu genien jarraian. Apurka ikasten joan gintezen beraien izenak idatzi eta bileraren helburua gogorarazi ostean, burutzen zituzten lanetara bideratu genuen elkarrizketa.

Koldo.– Hortaz, zein da bukatze-prozesuan duzuen ardura?

Pablo.– Erremintak muntatu, pintatu eta probatzeaz arduratzen gara. Bidalketakoei biltzeko eta bezeroei igortzeko prest ematen dizkiegu.

Óscar.– Nola dakizue zeintzuk muntatu behar dituzuen?

Luis.– Bulegokoek egunean zehar egin behar dugunaren zerrenda bat ematen digute, eskariak entregatzeko data eta aurretik ekoiztuta dauden piezetan oinarrituta.

Koldo.– Zenbat denbora behar duzue, batez beste, muntaiatik hasita gai bat bukatzeko?

Luis.– Ordu bat inguru. Pintura da geldotzen gaituena. Izan ere, bildu aurretik piezek hiru orduz egon behar dute lehortzen.

Óscar.– Hortaz, heltzeko behar duten denbora horrekin ez duzue iristen diren eskaerak betetzeko arazorik izango.

Luis.– Ez luke egon behar, baina gertatzen dena da beti falta dela mekanizazioko biltegitik iritsi behar zaigun piezaren bat. Eta ez hori bakarrik, mekanizaziokoek egiten ari direna bertan behera utzi eta momentuko larrialdiari irtenbidea eman behar diote. Ondorioz, hurrengo egunean beste piezaren bat falta izaten da, eta horrela behin eta berriz. Eta hori biltegia gainezka dugula! Hala ere beti falta izaten da zerbait.

Koldo.– Badakizue zerbitzu-tasa zein den?

Pablo.– Gauzak doazen bezala ikusita txarra izan beharra dauka, baina ez dakigu.

Óscar.– Bukatutako izakin asko dago biltegian?

Pablo.– Orain dela hilabete batzuk arte batere ez. Baina azken aldian pilatzen ari zaizkigu.

Koldo.– Aurreratzea erabaki duzuen eskaerak dira ala stocka handitzen ari zarete besterik gabe?

Luis.– Ez dakigu, hori Jon edo Asierri galdetu beharko diezu, beraiek baitira arduradunak.

Behin ekoizpen talde honen funtzionamendua ulertu genuenean, elkartea nola baloratzen zuten gaira bideratu genuen elkarrizketa. Diagnostikoa beraien kideek egindakoaren berdina izan zenez, gehiago sakondu gabe bilera amaitzea erabaki genuen.

Bazkaltzeko etenaldi txiki bat egin ondoren, marka zuriko lerrokoekin biltzeari ekin genion. Beraien produktuaren taldekoek jarraitzen zuten prozesu berdina zuten hauek ere. Piezak beraiek ekoiztu beharrean kanpoko hornitzaileek ekartzen zituztenak zirela zen ezberdintasun bakarra. Beraien indarguneen eta ahulguneen zerrenda aurreko bileretan esandakoaren errepikapena izan zen. Bertan zeudenek bilerako akta irakurri eta onartu zutenean, hurrengo egunera arte agurtu genituen.

Egun gogorra, baina oso emankorra izan zen. Zeharkako pertsonen iritziak entzuteko irrikaz nengoen elkartearen ikuspegi osatuago bat izateko, gauza batzuk argi izaten hasiak baginen ere. Koldok jaso zuen irudipenaren berri jakiteko aukera aprobetxatu nuen.

Óscar.– Zer iruditu zaizu gaur bizitakoa?

Koldo.– Hitz egin dugun pertsonek egindako diagnostikoak bat etorri izana da eguneko punturik baikorrena. Baina aitortu beharra daukat ez dela inolako ezustea izan niretzat. Jabeek duten jarrera eta nola jokatzen duten aztertzen badugu… ez genuke bestelakorik espero behar. Argi dagoena da gaur bildu garen pertsonekin ez dugula inolako arazorik izango. Ikusiko dugu ea zeharkakoek zer esaten diguten eta zenbateraino dauden aldatzeko prest.

Óscar.– Gaur esandakoaren ondorioak biltzen dituen akta labur bat egingo dut, datorren astetik aurrera hobetzeko dauden puntuekin lanean hasteko moduan egon gaitezen.

Koldo.– Ongi, ni banoa hortaz, presaka nabil eta. Bihar ordu berean geldituko gara ondo iruditzen bazaizu.

Óscar.– Ongi da, ados. Agur.

Urgola Hermanosetik joan aurretik hurrengo eguneko bileretako deialdiak egin nituen. Goizez salmenta eta erosketa sailekin bilduko ginen. Arratsaldez, diseinukoekin.

Etxera iristean kirol apur bat egin nahi nuen, beraz, ez nintzen askoz gehiago luzatu. Nire gauza guztiak jaso eta momentu horretan lanean zeuden pertsonak agurtu ondoren, Urgola Hermanosen igarotako lehen eguna amaitutzat eman nuen.

Zerua garbi esnatu zen eta eguzkiaren lehen izpiak autoaren kristaletan islatzen hasi ziren. Eguna umore onez eta baikortasunez hasteko lagungarri bikainak ziren. Urgola Hermanos eta zeharkako pertsonen arteko harremanak pixka bat gehiago ezagutzeko gogoz nengoen. Egungo familia harremanen sarea ikusita, bizikidetza ez zen batere erraza izango. Oker ez banengoen, bulegoetan lan egiten zuten hamaika pertsonetatik bi bakarrik ziren Urgola familakoak ez zirenak.

Gauza horiek buruan bueltaka nituela iritsi nintzen Urgola Hermanosera. Parkingean Isabelekin egin nuen topo eta elkarrekin sartu ginen. Gelan sartu nintzenean salmenta saileko pertsona guztiak mahaiaren inguruan ipinitako aulkietan eserita zeudela ikusteak harritu egin ninduen. Koldo bakarrik falta zen, bost minutu beranduago batu zena.

Óscar.– Egun on denoi. Gaiari heldu aurretik zuen buruak aurkezteko eskatu nahi duzuet, pixkanaka elkar ezagutuz joan gaitezen.

Kepa.– Ni hasiko naiz ondo baderitzozue. Kepa dut izena eta gaur egun salmenta saileko zuzendaria naiz. Nire lan nagusia bezeroekin jarraituko den estrategia zehaztea da, haiek ikustera joan eta eskaerak guregenatzea. Sailean denetik apur bat egiten dut, baina gehien bat bidaiatu, hori egiten duen bakarra naizelako. Esan, baita ere, Isabelen semea naizela.

Saioa.– Ni Saioa deitzen naiz eta bezeroen deiei erantzun eta eskaintzak egiteaz arduratzen naiz. Horretaz gain, saileko administrazio lan guztiak burutzen ditut Estherrekin batera.

Esther.– Ni Esthar naiz, eta Saioarekin batera administrazio lan guztia egiten dut. Urgola familiako senidea naiz ni ere, Xabierren alaba.

Koldo.– Zein da Urgola Hermanosen merkataritza-egoera?

Kepa.– Begira. Hiru motatako merkatuetan lan egiten dugu. Burdindegi eta eraikuntzan adituak diren dendak, banatzaile handiak eta automobilgintza eta eraikuntza sektoreko hainbat enpresa. Lehenengo bietan geure produktua eskaintzen dugu eta aipatutako azkeneko merkatuan guk diseinatutako produktu jakin bat. Pixka bat sakonago azaltzeko, burdindegi eta denda adituek fakturazio osoaren %45a hartzen dute eta zorro anitzeko agenteen bitartez egiten dugu lan, bai Espainia eta bai Portugalen. Banatzaile handiek salmenten %15a osatzen dute eta dena esportazioak dira, Hego Amerika, Afrika eta Europara gehienbat. Eraikuntza eta automobilgintza merkatuak ditugu azkenik. Bertan lurraldeko lau bezero ditugu eta salmenten %40a hartzen dute.

Óscar.– Zein da salmenta maila gaur egun?

Kepa.– Egia esan oso txikia da. Aurreko urtearekin konparatuta %50a soilik. Bere horretan jarraitzen duen merkatu bakarra esportazioena da eta fakturazioaren %15 bakarrik da, beraz, pentsa dezakezu. Automobilgintza eta eraikuntza sektoreak guztiz geldituta daude; azken hilabeteetan salmenten ehuneko %40a izatetik %5 barregarri bat izatera igaro dira. Eta epe laburrean hobetzeko itxurarik ez du. Lurraldeko merkatua ere hor dago, oraintxe aipatutakoaren adinako jaitsiera jasan ez badu ere, nabarmen amildu dena. Hau da, egoera etsigarria da.

Koldo.– Krisia da atzerapen honen arrazoi bakarra?

Kepa.– Ez dut uste. Ez dago zalantzarik egungo egoerak salmenten gutxitze nabarmena ekarri duela, baina ezin dugu ukatu eragin hori areagotzen duten zenbait ahulgune ditugula.

»Lehenik eta behin, zerbitzua. Ditugun eskaera gutxi horiek berandu iristen bazaizkie bezeroei, esango didazu berriro guri deitzeko aukerak zenbat diren. Eskerrak bezeroekin harreman ona dudala eta konbentzitzeko gai naizela, honez gero utzi gintuzten bestela. Baina gero horrexegatik nabil nabilen moduan, hara eta hona atsedenik hartu gabe, beste batzuk sortutako arazoak konpontzen. Hori bai, arratsaldeko 6etan hemen ez da inortxo ere egoten eta nik berriz, gaueko 10etan konponbide bila jarraitzen dut, Venezuelan egonda ere.

Óscar.– Zein da zuen zerbitzu-tasa orain?

Kepa.– Arrastorik ez, baina oso txikia delakoan nago. Hilaren amaieran indikadore batzuk ateratzen direla uste dut, ISO arauak horrela agintzen duelako, baina ez zaio jaramon handirik egiten. Hemen niri bakarrik axola zait bezeroa, baina gainontzeko guztiei…

Koldo.– Eta zuzendaritza taldean ez duzue zerbitzua aztertzen, garrantzitsuak diren eta lotura duten beste hainbat gairekin batera, esate baterako, eskabide-zorroa, eskaerak zuenganatzeko aurreikuspenak eta abarrekin batera?

Kepa.– Hemen ez dugu gisa horretako bilerarik egiten. Urgola Hermanosentzat zerbait garrantzitsua suerta zitekeela pentsatzen nuenean, eskaeren gutxitzea esaterako, informe bat osatzen nuen eta gerenteari bidaltzen nion. Baina ez zitzaizkion garrantzitsuak iruditukо, inoiz ez zuen eta ezer egin. Biltegiak nola ditugun ikusi besterik ez dago. Amaitutako produktuz gainezka daude. Izan ere, aurreko urteko kopuru bera ekoiztu dugu, baina eskaerak %50 gutxiago izan dira.

»Lehen aipatzen nituen ahulguneetako beste bat kostuak dira. Lehiatik kanpo geratzen ari gara. Egin ezin dena produktuak Frantzia, Alemania eta Japonian erostea da, gure lehiakideek Txina eta Indiatik ekartzen dituzten bitartean. Horrela, gure gai jakin batzuk %40 garestiago dira. Behin eta berriz esan dut, baina etxe honetan inork ez dit kasurik eginten. Urgola Hermanosek kalitatearen erakusle izan behar duela eta hoberena erosi behar dugula esaten dugu… baina gero zer eta Alemanian erosi duguna Txinan egina dagoela ohartzen gara.

Óscar.– Nork zehaztu du estrategia hori?

Kepa.– Nire osaba Josebak pentsatzen dut, bera izan baitzen produktu guztiak diseinatu zituena. Baliteke duela urte batzuk erabaki hori izatea egokiena, baina garaiak aldatzen doaz eta atzean gelditu gara. Orain erosketez arduratzen dena Jon da, Josebaren semea, eta bere aita bezain antigoalekoa da.

Koldo.– Zenbateko mozkin gordinarekin lan egiten duzue?

Kepa.– Egia esan ez dakit. Guk prezioari beherapena aplikatzen diogu. Mozkinen kontuan aditua Isabel da eta berak zehazten du prezioen politika.

Óscar.– Beste ahulgunerik?

Kepa.– Produktua. Duela 30 urte diseinatutako produktua eskaintzen dugu, ordutik aldaketa txiki batzuk besterik egin ez dizkioguna. Gaur egun *seiscientos* bat Audi baten prezion saldu nahi izatea bezala da. Esaidazue nola saldu daitekeen zaharkitua gelditu den produktu bat, lehiakideena baino garestiagoa dena eta berandu entregatzen duguna gainera. Lehen esan dizuedana, bezeroekin oso harreman ona dudalako eta nitaz fio direlako, bestela… Baina ezin gaitezke laguntasunarekin denbora askoan bizi. Horretaz gain, alderdi teknikoak gure sailak egiten dituen eskaeren aurrean ematen duen zerbitzua zeharo eskasa dela esan nahi nuke. Eskaintza bat bera ere ez dugu garaiz entregatzen eta aldaketak gauzatzeari buruz ez dut ezer esango.

Koldo.– Ikusi dugu elkarteko gainontzekoen ahulguneak oso ondo ezagutzen dituzula. Eta zuek, ez duzue ahulgunerik? Hemendik aurrera hobetu genezakeen punturik?

Saioa.– Guztiz ados nago Kepak zerrendatu dituen gaur egungo arazoekin. Baina sorrera arrazoiekin ez nator bat. Eta bota duzun galderari lotuko natzaio orain, Koldo. Ez dut uste arazoen zergatiak inplikazio falta edo bezeroen beharrei kasurik ez egitea direnik. Ahalegina egiteko eskatu dugunean, pertsona guztiak jarri dira martxan inolako arazorik gabe.

»Gure saila ez doa bezeroen beharren aurretik; aitzitik, beraien eskaerak jasotakoan erantzuten dugu. Agente edo banatzaile batek zerbait eskatzen digunean jartzen gara martxan. Ez dugu bezero bakoitzaren jarraipenik egiten, eskaeren bilakaera eremu bakoiztean zein diren ikusteko, beraien iritziak jakiteko… eta ezta epe labur eta ertainera izan ditzakegun eskaerak aurreikusteko ere. Ondorioz, ezinezkoa zaigu etorkizunean izango ditugun beharrei aurrea hartzea. Beraien eskaerak

iristen zaizkigun heinean gainontzeko sailei bidaltzen dizkiegu presazkoa eta garrantzitsua dela adierazten duen etiketa batekin. Eta lan-kargen lehentasunak adosteko ere biltzen ez garenez, sail bakoitzak bere irizpideak jarraitzen ditu, guztion interesarekin bat ez datozen irizpideak izan daitezkeen arren.

Kepa.– Nik benetan diot ezin dudala gehiago eman. Bezeroekin egunero hitz egiten dut, adostutako eskaerak bidaltzen ditut, egin beharrekoa eta noizko egin behar den azalduz. Baina azkenean ezer ere ez… inoiz ez da betetzen eta. Zerbait betetzea nahi baduzu, zuk zeuk egin behar duzu jarraipena.

Saioa.– Kepa, esaten ari zarena egia da, baina kontuan izan behar dugu batzuetan hamabost gauza bidaltzen dizkiegula egun berean, denak batera. Bat edo bi egiten dituzte, baina besteak betetzea ezinezkoa da.

Kepa.– Gainera, behin baino gehiagotan esan dut laguntza behar dudala, beste norbait hartu behar dugula niri laguntzeko, lanez gainezka nagoela eta. Leku askotara iritsi nahi duena, azkenean ez da inora iristen.

Óscar.– Bisitaldiak indartzea beharrezkoa dela argi dago. Beste norbait kontratatzeari dagokionez, erantzuna ezekoa dela aurreratzen dizut. Zeharkako pertsona asko gaudela uste dut eta autokudeaketaren ondorioz, pertsona horietako asko libreago egongo dira.

Kepa.– Ez dut uste inor bidaiak egiteko konbentzituko duzuenik. Etxean oso gustura egoten gara denok.

Koldo.– Tira, izan pazientzia. Ez dugu indarguneei buruz hitz egin. Zein azpimarratuko zenituzkete?

Kepa.– Uste dut dagoeneko aipatu dudala nik ikusten dudana. Bezero eta agenteekin dudan harreman ona. Gehienek urte asko daramatzate gurekin eta laguntasun horregatik erosten digute.

Óscar.– Besterik?

Kepa.– Lehenego hartu-emanerako nahikoa dela uste dut.

Koldo.– Ondo baderitzozue, hemen utziko dugu gaurkoz eta aukera dugun heinean hitz egingo dugu.

Momentu horretan bukatzea ideia ona iruditu zitzaigun. Izan ere, aurreikusitakoa baino dezente gehiago luzatu ginen eta erosketa sailekoak gelako atean genituen zain, gurekin biltzeko itxaroten. Ur

pixka bat edan eta dei galduak erantzuteko tartetxo bat egin ondoren, hurrengo bilerari ekin genion.

Oraingon ere gainontzeko lankideekin jarraitutako eskema bera jarraitu genuen eta bakoitzari beraien arduren deskribapen txiki bat egiteko eskatu genien.

Miren.– Elkar ezagutzeko aukera izan dugu jada, administrazio-kontseiluko kidea naiz eta. Nagusiki, saileko administrazio lanez arduratzen naiz eta baita izaera orokorra duten erosketez ere. Horietaz gain, Jonek egiten dituen eskaeren jarraipena burutzen dut.

Jon.– Nire izena Jon da. Erosketen arduraduna naiz eta aldi berean RPSa kudeatzen dudanez, zer ekoiztu behar den erabakitzen dut. Familian koka nazazuen, jakin Josebaren semea naizela.

Koldo.– Behin nor zareten jakinda, zein da elkarteari buruz duzuen iritzia?

Jon.– Larrialdi egoeran gaudela. Eguna suak itzaltzen igarotzen dugu. Momentu batean gauza bat behar dugu, bost minutura beste bat eta gero bezero batek zerbait eskatuz deitzen duenean bestea.

Óscar.– Eta hori zergatik gertatzen dela uste duzu?

Jon.– Merkatuagatik. Produktu mota ugari dugu eta bezero pila bat. Horrela lan egitea oso zaila da. Arazo hori ekidite aldera, azken hilabeteetan eskaeren gutxitzea zela eta, ekoizteko ahalmena gehitu zitzaigunez stocka handitu dugu, baina horrela ere ez gara larrialdiei erantzuteko gai. Ez daukaguna eskatzen digute beti. Eta eskaeren sarrerak gainbehera izugarria jasan duenez, arazo larri baten aurrean gaude. Stocka egungo eskaeretara doitu nahi badugu denboraldi luze batean ekoizteari utzi beharko genioke, eta aldiz, gure produktu mota bakoitzera doituz gero, inbentario guztia gorde ahal izateko beste biltegi bat erosi beharko genuke.

Koldo.– Aldi berean finantza-tentsio ikaragarria sortuko genuke eta diseinuaren aldaketagatatik edo antzenkoengatik produktu zaharkitua sortzeko arriskua handituko genuke. Ezin duguna da geure burua engainatu eta stockaren arabera ekoiztu, eskaerak iristen ez direlako. Egoera lehertu egin daiteke. Egin behar dena arazoa aztertu eta konpondidea bilatzea da.

Jon.– Hemen badirudi inork ez duela ezer ikusi nahi eta behin baino gehiagotan aipatu dut. Baina iazko urtean zehar ez ginenez beharrezkoa

ekoiztera iristen, orain aurrea hartu nahi izan dugu. Hala ere, pasatu egin garela uste dut.

Óscar.– Premisa okerra hartzen duzue oinarritzat: lehengo urteko salmenta maila bera lortuko dugula. Hori ia ezinezkoa da.

»Zalantza bat sortu zait, Jon. Zu zara planifikazioa egiten duena?

Jon.– Nik iristen zaizkigun eskaerak aztertzen ditut eta ekoizteko beharrezkoak ditugun piezak badauden begiratzen dut. Stockean dugunarekin nahikoa badugu, muntatu eta bidali egiten dira. Horrela ez bada, ekoizpen agindua igortzen dut falta diren piezak guk geuk egiten ditugunak badira, eta aldiz, kanpotik behar baditugu, erosketa eskaera bat egiten dut. Esan gabe doa, etorkizunean izan ditzakegun beharrak aztertzeari nahikoa denbora eskaintzen ez diodanez, eta aurreikuspenak edo orientagarria zaidan zerbait ematen ez didatenez, ohikoa izaten dela eskaerei garaiz ez erantzutea.

Miren.– Eta ez da dedikazio falta, ordu asko egiten baitugu lan.

Koldo.– Ez, antolaketa eta eraginkortasun kontua da.

Óscar.– Erosketa ardurari dagokionez, hornitzaile berriak bilatzeko ohiturarik baduzue?

Jon.– Egia esan ez diogu gai horri denbora gehiegi eskaintzen. Hori bai, edozein erosketa egin aurretik ohiko hornitzaileei hiru eskaintza desberdin eskatzen dizkiegu.

Koldo.– Non erosi ohi duzue?

Jon.– Bertako hornitzaileei erosten diegu nagusiki. Produktu kritikoei dagokienez, kalitate kontrastatua duten enpresei, Frantzia eta Alemaniakoak batik bat.

Koldo.– Eta horrek saltzeko orduan ez dauka eraginik lehiakortasunean?

Jon.– Azkenean, merkea zena garestia bilakatzen da. Kalitatea izan da beti gure bereizgarria eta gauzak ez zaizkigu batere gaizki joan.

Koldo.– Kalitatea eskaini behar dugula ados nago. Baina horrek ez du kentzen erosteko orduan eraginkorra izatea. India, Txina eta munduko beste edozein lurraldetan eros ditzakegu produktuak, Alemanian ekoitzitakoak bezain onak, edo hobeak, eta askoz merkeagoak. Nahi izatea da kontua, denbora eskaintzea.

Jon.– Horixe da nik ez daukadana, denbora. Baita ere, aitortu beharra daukat, ez naizela suspertzen ari diren herrialde horietako produktuez gehiegi fio.

Óscar.– Orain arte hobetu beharreko puntuez aritu gara. Nabarmenduko zenuketen indargunerik?

Jon.– Jende arduratsuaren irudia dugula kanpoan, ordainketak egiteko orduan arazorik ematen ez duena.

Koldo.– Oso garrantzitsua den zerbait zuek duzuen arduran. Eta gaur egun ez oso ohikoa, gainera.

Óscar.– Hitz egin dugunarekin, nola antolatuta zaudeten argi samar geratu zait eta lehenbailehen heldu behar geniekeen puntu kritikoak zeintzuk diren ere bai. Joango gara bazkaltzera?

Jon.– Mozioaren alde nago. Erre gabe hainbeste denbora egotearen ondorioz urduritzen hasia nintzen eta.

Koldo.– Hementxe utziko dugu hortaz. Ikusiko gara.

Miren.– Agur.

Bazkarian zehar, izan berri genituen bileretan jasotako irudipenei buruz hizketan egon ginen eta Koldorekin bat nentorren kontu batean. Proiektu bakoitzeko merkatuaren eta produktu zehatzaren ezagutza gehiegi ez izateak, elkartea ikuspegi orokorrago batetik behatu eta benetan garrantzitsua denaz ohartzea ahalbidetzen digu: pertsonek dituzten harremanak nolakoak diren.

Urgola Hermanosen kasuan guztien interes orokorraren gainetik zeuden beste helburu batzuk zituen sail bakoitzak. Eskoletako patioan ikus daitezkeen futbol partida horien gisakoa zen, non ume guztiak baloiaren atzetik korrika aritzen diren, partidako izarra izateko nahiak bultzatuta soilik, benetan helburua partida irabaztea dela ahaztuta. Aldi berean kezkatzekoa zen sail bakoitzaren barruan zegoen indibidualismoa: pertsona bakar batek zuen boterea eta informazioa eta beste guztiek arlo bakoitzeko zuzendariak aldez aurretik hartutako erabakiak bete besterik ez zituzten egiten. Zuzendari horietako batzuk ez zuten oso erraz onartuko boterea besteei ematea eta talde bat bezala lan egiten hastea. Momentu horretan salmenta-zuzenedaria zen Keparekin gerta zitekeela ikusi genuen bezala, bileran erakutsi zuenagatik behintzat, argi zegoelako bere jarrera NIra bideratuta zegoela eta ez GUra.

Bazkaria bukatu genuenean, Isabelekin bildu ginen eskatu genion informazioarekin nola zihoan ikusteko. 2008ko emaitzen kontua ia amaituta zeukan. Inbentarioak berrikusi genituen eta azken urteetan erabili ez ziren eta zaharkituak zeudela ziur genekien produktuak bertatik kentzea erabaki genuen. Inbentario berri bat sortuko genuen eta hartutako datuekin behin betiko emaitzen kontua osatuko genuen, gure ekintzen hobekuntzak baloratzeko balioko ziguna eta guztiei errealitatea eta hasierako puntua erakusteko baliatuko genuena. Soldaten datuak ez zeuden prest oraindik, baina aste baten buruan emango zizkidatela hitz eman zuten, emaitzen kontua amaitzen zutenean.

Hurrengo bilerari ekin aurretik bulego berrien kokaleku egokiena zein izan zitekeen begiratzen egon ginen. Zeharkako pertsona guztiek elkarrekin egon behar zuten, beraien arteko komunikazioa eragotz zezaketen horma eta bereiztutako bulegorik gabe, eta ekoizpen gunetik ahalik eta gertuen. Erosketen egungo bulegoak eta ekoizpen guneak beharrezkoa zen guztia zeukaten horretarako, moldaketa batzuk beharrezkoak izango baziren ere. Mantentze-lanetako arduradunarekin hitz egin genuen eta proposamenaren bideragarritasuna aztertzeko ikerketa bat egiteko konpromisoa hartu zuen. Aste bat barru kontuari buruz eztabaidatzeko moduan izango ginen.

Gehiago luzatu gabe gelara abiatu ginen aurreikusitako planarekin jarraitzeko. Diseinuko taldearen txanda zen. Taldekideak Juanjo, Mirenen anaia eta beraz, Urgola familiakoa, eta Urgola Hermanosera duela bi urte iritsi zen Eneko ziren. Egoeraren inguruan egin zuten diagnostikoa ez zen aurrez beraien kideek esandakoaren oso desberdina. Bide horretatik, beraiek ikusten zuten ahulgune nagusiena produktuarekiko zuten ezagutza eza zela esan zuten. Josebak erretiroa hartu zuenetik umezurtz zeuden alderdi horretan eta Juanjok teknikari arduradun gisa egiten zuena produktuak bezeroen beharretara egokitzeko moldaketa txikiak egitea zen, baina ez zegoen prestatuta produktuari aldaketa berritzaileagoak egiteko. Ez zen harritzekoa, beraz, Urgola Hermanoseko pertsona guztien iritziz produktuaren zaharkitzapena izatea elkartearen ahulgunerik nagusiena.

Horretaz gain, Enekok sailean zeukaten espezializazioarekin ados ez zegoela adierazi zigun. Produktua elektrikoki garatzeko hartu zuten bera enpresan, eta iritsi zenetik bere espezializaziotik kanpo zeuden diseinuetan parte hartzeko aukerarik ez zuen izan. Horrek Juanjok etengabe lan-karga gehiegi izatea eragiten zuen eta ondorioz, gainontzeko sailei zerbitzu eskasa ematea. Egoera hori areagotu egiten

zen salmenta sailak zuen aurreikuspen faltak eragiten zuen etengabeko eskaera jariogatik, epez kanpo zeuden eta lehentasunen hurrenkerak zehaztu gabe bidaltzen zizkieten eskariak hain zuzen.

Bukatzeko, ezartzen hasi berriak ginen estiloan uste osoa zutela esan ziguten eta beharrezkoa ikusten genuen edozertan parte hartzeko prest zeudela. Bilera amaitutzat eman genuen eta iritziak azaltzean erakutsitako jatortasunagatik eskerrak emanez hurrengora arte agurtu genituen.

Koldorekin azken bileran izandako irudipenei buruz hitz egin eta egunean zehar jasotako mezuei erantzun ondoren, Urgola Hermanosen igarotako bigarren eguna bukatutzat jo genuen. Egun gogorra eta biziki interesgarria izan zen.

Aurrez aurreko bilerak oso atsegingarriak izaten dira. Orokorrean, elkarteetako pertsona gehienek beraien betebeharrak burutzen dituzte, egunero lan berdinak errepikatzen dituzte eta protagonistatik ezer gutxi izaten dute egunerokotasunean. Horregatik, gurekin izaten dituzten lehen bilera hauetan oso eroso sentitzen dira mahai baten inguruan eseri eta protagonistak izaten, errealitatea nola ikusten duten galdetzen zaien pertsona «garrantzitsuenen» pare sentituz. Egia da, baita ere, eta gezurra dirudien arren, istorioak ñabardurekin bada ere errepikatu egiten direla.

Astearen hurrengo egunetan elkarteko gainontzeko pertsonen iritziak entzuten egon nintzen, jada Koldoren laguntzarik gabe. Aurreko eguneko joera jarraituz, beraien kideek azaldutako iritziekin bat zetozen eta horrek nire lana asko erraztu zuen. Asier ezagutzeko aukera izan nuen, Isabelen semea eta bere hitzetan beti ere, kalitate, mantentze eta ekoizpen arduraduna zena. Finantza sailarekin amaitu nituen bilerak. Bertako kideak, Isabelez gain, Josune eta Ana ziren, biak ala biak Urgola familiako senideak.

Bildutako informazio guztia zehatz-mehatz aztertu eta ondorioak K2Kko lankideekin partekatu ondoren, bigarren pausoa emateko garaia iritsi zen: **LEHEN ERABAKIAK**.

4.ATALA

Lehen erabakiak

–

Hurrengo asteetan zehar aurreko astean izandako bileretan iradokitako hobetzeko puntuak garatzeko erabakia hartu nuen. Eginbehar horrek gure estiloaren gakoak martxan jartzeko aukera eskaintzen zigun, Urgola Hermanoseko errealitatea eta pertsonak sakonago ezagutzen gindoazen bitartean. Hobetzeko puntu horiek nola landu izango zen elkarte berriaren osaera ardaztzat hartuko genuena.

Gure estiloaren bereizgarrietako bat bezeroetara bideratuta egotea[27] denez, lehentasuna zein hobekuntzek zuten argi zegoen. Zerbitzu-tasatik hasi behar genuen. Gai honi buruz hitz egiteko goizeko lehen orduan izango genuen bileran ordezkari lanetan arituko zen pertsona bat hautatzeko eskatu nien sail bakoitzari.[28]

Proiektuak aurrera jarraitu eta arrakasta izateko bezeroaren asebetetze mailak zuen garrantzia azaltzen aritu nintzen lehen minutuetan. Bide horretatik, puntu horretan zerbitzuak zuen eragina azpimarratu nuen. Behin ulertu zutenean, zerbitzu-tasaren hobekuntzari heldu genion:

Óscar.– Galdera bat, Saioa. Mahai honetan gaudenotatik bezeroen interesak ordezkatzen dituena zu zarela kontuan hartuta, zein da bezeroek behar duten entrega-epea?

(Bezeroak) Saioa.– Momentu honetan eskaera jaso eta hiru edo lau egunetakoa eskaintzen ari gara. Iritsi zaidan informazioa zuzena bada, betetze maila %60koa da. Beraz, %90a betetzera iristen bagara aurrerapausu garrantzitsua emango genuke.

---

[27] Bezeroengana bideratua

[28] Talde lana, botere partekatu eta proiektu komuna

Óscar.– Egungo egoerarekin konparatuz gero hobekuntza izango litzatekeela ados nago. Baina zerbitzuari dagokionez erreferenteak izan nahi badugu, zein epe eskaini beharko genituzke?

Saioa.– Gaur eskatutakoa bihar entregatu beharko genuke. Hogeita lau ordukoa. Gure lehiakidetako batek hori eskaintzen du eta arrakasta itzela izaten ari da.

Óscar.– Posible dugu epe horiek eskaintzea?

(Teknikarien bulegoa) Juanjo.– Teknikariok neurri estandarreko produktuen kasuan bakarrik lortuko genuke. Eskaera bereziak badira, ezinezkoa da.

Óscar.– Eta eskaera berezien kasuan zein da eskaini dezakezuen eperik onena?

Juajo.– Batez beste aste bat.

Saioa.– Niri ondo iruditzen zait. 24 ordu esan dudanean estandarrari buruz ari nitzen. Produktu bereziarentzat aste bateko epea oso proposamen ona dela uste dut.

Óscar.– Eta gainontzekoak, zein eragozpen ikusten dituzue epe horiek eskaini ahal izateko?

(Erosketa eta ekoizpen saila) Jon.– Erosketa-plangintza sailaren ikuspuntutik pieza eta amaitutako produktuen gutxieneko stocka eduki beharko genuke.

(Zuzeneko pertsonak) Luis.– Ez dut uste amaitutako produktu kopurua gehiegi handitzea beharrezkoa denik. Ez behintzat bukatze taldeari dagokionez. Geure produktuak aztertuz gero, muntaia bereziagoa eskatzen duten eta beraz, egun batean bukatzeko denbora emango ez ligukeen %30a kenduta, besteekin ez genuke proposamen hori betetzeko arazorik izango. Beti ere kantitatea zentzuzkoa bada. Eskatutako produktuen kopurua oso handia bada, epe luzeago bat eman beharko genuke edo bestela, komertzialek lehenago jakinarazi diezagutela. Horretarako arazorik izango zenukete, Saioa?

Saioa.– Ezta bat ere. Produktu askoko eskaera bat egiten dutenean lehenago jakiten dugu eta bezeroak berak ere epe luzeagoa onartzen du.

Luis.– Hortaz, muntatzeko denbora gehiago eskatzen duen %30 horren stocka soilik eduki behar genuke.

Óscar.– Eta piezen ikuspuntutik?

(Zuzeneko pertsonak) Imanol.– Momentu honetan jada biltegi ertain batekin ari gara lanean. Egin beharreko gauza bakarra eskaera eta aurreikuspenen arabera astero biltegia ikuskatzea litzateke.

Luis.– Guztiz beharrezko duguna eskarien kudeaketan bizi ibiltzea da. Iritsi bezain laster sisteman grabatu eta lehenbailehen jakinarazi behar diguzue. Ez dadila orain gertatzen dena gertatu, hau da, ekoizpen agindua iristen denerako epea igarota egotea edo 14.00etan iristen zaizkigun aginduak 16.00tako kamioian bidaltzeko prest egon beharra.

Saioa.– Nik iristen diren eskaera guztiak grabatu eta jakinarazpenak jarraiki egiteko laguntza behar dut. Bezeroen deiak jasotzen ditut etengabe, eta beraz, eguerdietan bakarrik egin dezaket lan hori, garairik lasaiena izaten baita. Baina ulertzen dut ez dela nahikoa.

Óscar.– Eta nork lagun zaitzake eskaerak grabatzen?

Saioa.– Estherri erakuts diezaioket, sailean nirekin dago eta. Baina ezin du behin betiko irtenbidea izan, lau ordu bakarrik egiten baititu lan. Beraz, une batzuetan ezingo genuke beharra guztiz bete.

Óscar.– Nork lagun zaitzake Esther ez dagoenean?

Saioa.– Lan hori lehen Anak egiten zuen, baina orain administrazio lanetan dabil. Ez dut uste onartuko duenik, ez zitzaion gustatzen eta. Denbora asko zeraman finantza sailera pasa nahian eta behin lortu duela ez du atzera egingo.

Óscar.– Beno, nik hitz egingo dut berarekin aukera hori kontuan har dezan. Dena dela, jarduerak izan duen gutxitzea ikusita aurrera eramateko modukoa dela uste dut. Posible dela pentsatuko dugu, beraz.

(Bidalketa saila) Fernan.– Gu, bidalketa sailekoak, grabatzen dituzten eskaerak aldizka ateratzen joan gaitezke, bukatze sailekoei pasatzeko. Ondo datorkigu gainera, horrela beraiekin koordinatuta egon beharko dugulako irteera guztiak antolatzeko. Modu horretan salmentakoek eskaerak grabatu besterik ez lukete egin beharko.

Óscar.– Ulertu dudanaren arabera, bihar bertan has gintezke epe hauek eskaintzen, ezta?

Fernan.– Saia gaitezke.

Óscar.– Bikain. Bi gauza gehiago proposatu nahi dizkizuet. Lehenengoa, bihartik aurrera eguneko zerbitzu-tasa neurtu eta pertsona guztiek ikus dezaketen lekuren batean ipintzea da. Bigarrena, hemen gauden guztiok egunero goizeko 8etan biltzea da, gertatutakoak aztertu eta finkatutako indikadoreen bilakaera ikusteko. Talde honen liderra aukeratu behar duzue orain.

Fernan.– Zer da liderraren kontu hori?

Óscar.– Bileretan moderatzaile lanak egingo dituena izango da, konpromisoak hartuko direla ziurtatuko duena, lantaldea animatuko duena…

Fernan.– Neu has naiteke ondo baderitzozue. Baina inoiz horrelakorik egin ez dudanez laguntza beharko dut.

Óscar.– Ez kezkatu horregatik, denok lagunduko dizugu. Hortaz, ados bazaudete, bihar 8etan ikusiko dugu elkar, eta zu Saioa, badakizu, has zaitezke bezeroei berri ematen.

Bilera amaitutakoan, finantza sailekoekin bildu nintzen eskaeren grabaketarako Anaren laguntza behar genuela azaltzeko. Pentsatzen nuen moduan, behin eskatutako laguntzaren garrantzia ulertu zutenean, ez zuten inolako eragozpenik jarri eskaera onartzeko.

Hobetzeko genituen beste puntuekin antzeko prozedura jarraitu genuen. Pertsona guztien parte hartzea, helburu eta epeak batera zehaztea, lantaldeko liderra aukeratzea eta bakoitzak bere konpromisoak hartzea, dena konfiantza eta gardentasunean oinarrituta.

Modu berean, inbentarioaren gehiegizko kopuruaren gaiari ekin genion ondoren. Produktu bakoitzeko gehieneko stocka ezarri genuen, azken lau hilabetetako mugimenduei eta salmenta sailak egindako aurreikuspenei jarraiki.

Plangintza-prozesuan zegoen koordinazio faltaren arazoan ere erreparatu genuen. Astean zehar ekoiztu behar ziren erremintak zein izango ziren denon artean argitzeko asmoz, elkarteko arlo bakoitzeko ordezkari bat zuen taldea osatu genuen. Bezeroen interesak ordezkatzen zituen pertsonak beharrak aurkezten zituen, beharrezko materialaren arabera erosketen sailak onartu egiten zuen, eta diseinukoek gauza bera produktu motaren arabera, eta horrekin guztiarekin ekozipen sailekoek erreminta kopuru jakin bat ekoizteko konpromisoa hartzen zuten. Parte-hartzaile guztiak gustura uzteko hartutako konpromiso orokorrera iristeko erabiltzen genuen bidea eztabaida izaten zen, eta bezeroen eta

Urgola Hermanosen interesak hartzen genituen kontuan. Bilera ez zen amaitzen aipatutako konpromiso orokor hori hartu arte. Bistakoa da jokatzeko modu horrek, hau da, gardentasunean oinarritutako funtzionamenduak, parte-hartzaileek ordura arte ezezagunak zitzaizkien datuak eta informazio osoa izatea ahalbidetzen zuela.

Hobetzeko puntuekin jarraituz, eskaeren etengabeko gutxitzea zen gehien kezkatzen gintuen puntuetako bat. Hartutako lehen erabakia egunero gureganatzen genituen euro kopurua neurtu eta plazaratzea izan zen. Guztiok izan behar genuen igarotzen ari ginen egoeraren jabe. Ondoren, momentu horretan merkatuak bizi zuen hertsidurarekin bat zetorren mozkinen politika zehazteari ekin genion. Hala ere, horrekin hasi aurretik, beharrezkoa zen ekoizpen kostuak zenbatekoak ziren zehazki jakitea. Gure filosofiari jarraiki, hori ondoen zekiten pertsonei galdetu genien zuzenean. Eta zein hobe produktu bakoitza ekoizteko behar den denbora zenbat den jakiteko, horretan 20 urtetik gora igaro duten pertsonak baino?[29]

Kasu hauetan ohikoa izaten den moduan, zeharkako pertsonei, horietako gehienak nagusiak, kostuak kalkulatzeko erabiliko genuen metodoa azaldu nienean, harridura, sinesgaiztasuna eta desadostasuna islatzen zuten aurpegiak ikusi nituen. Beren pentsamenduei hitzak ipintzen ausartu zirenek gisa honetakoak bota zituzten: «inozoa zinateke eperik hoberenak emango dizkizutela pentsatzen baduzu, beti gordeko dute zerbait ezkutuan» edo «ez daukate eta ideiarik ere zenbat denbora behar duten! Ez dira inoiz horretaz kezkatu!». Ereiten duguna soilik jaso dezakegula azaldu nien:

Óscar.– Pertsona batekin soldataren inguruko tratuak egiten saiatzen bazara, ez badiozu elkartea nola doan azaltzen, ez badituzu arrakastak partekatzen, etengabe kontrolatzen baduzu, bere lana esandakoa egitera murrizten bada eta lana gutxitu bezain pronto bere lanpostua desagertzeko arriskua badago… zer nolako motibazioa izan dezake enpresarengatik ahal duen guztia egiteko? Gure estiloa eraginkorra bada koherenteak garelako da. Egiten duguna benetan sinetsita egiten dugu, eta ez da besterik gabe emaitzak lortzeko bide bat soilik. Hortaz, pertsonei konfiantza erakusten diegu, eskuzabaltasuna, gardentasuna, askatasuna… eta uztak ikaragarriak izaten dira. Gauzak aurrera atera daitezen interesik handiena dutenak beraiek dira, are gehiago krisiak zer

[29] Konfiantza pertsonengan

ekarriko digun ez dakigunean. Zuentzat langileak besterik ez dira izango, baina azkarrak eta ahalmen handikoak dira.

Ideia hori gogoan hartuta kostuen lantaldearen bilerari hasera eman genion, bertan zeuden guztiei emaitzen kontuaren oinarrizko kontzeptuak eta eskaintzak osatzeko erabilitako metodoa azalduz.[30] Martxan genituen funtzioak eta lortutako emaitzak zuten lotura erakustea zen helburua, lanean buru-belarri aritzea oso zaila baita lotura horren garrantzia zenbaterainokoa den ez badakigu. Proiektorearen laguntzaz aurreko emaitzen kontua erakutsi genien, marka guztiak hautsi zituena, eta azaltzeari ekin nion:

2008ko emaitzen kontua

Salmentak	5.000.000	
Salmenta ehunekoak	250.000	5%
Salmenta garbia	4.750.000	
Inbentarioaren diferentzia	−300.000	
Ekoizpen balioa PVN	**4.450.000**	**100%**
Lehengaiak	2.002.500	45%
Azpi-kontratazioa	222.500	5%
Zuzeneko pertsonak	667.500	15%
Erabilgarri ditugun materialak	89.000	2%
MG	**1.468.500**	**33%**
Kostu finkoak	1.000.000	22%
Emaitza	**468.500**	**11%**

Óscar.– Salmenta edo fakturazioak oinarritzat hartu eta dagozkien gastuen ehunekoak kenduta, hots, enbalajeak, komisioak eta garraioari dakozkienak kenduta, salmenta garbiaren kopurua lortuko dugu. Benetan ekoiztu dugunaren balioa jakiteko inbentarioaren diferentzia kendu edo gehitu behar diogu. Hau da, orain gertatu den bezala ibentarioak 300000 €ko murrizketa jasan badu, horrek erakusten digu guztizko salmenten 300000 € ez dugula aurten ekoiztu, stockean zeudela baizik, eta beraz, lehendik ekoitziak zeudela. Baliteke aurkakoa gertatzea ere, hots, stocka gehitzea. Horrek esan nahiko luke aurten

[30] Gardentasuna. Kontzeptu ekonomiko partekatuak

ekoitzitako produktuen zati bat ez dela saldu eta beraz gehitu ditzakegula, ekoizpen-balioa handituz. Ekoizpen-balioari zuzeneko kostuak kenduz gero, mozkin gordina lortzen dugu emaitzatzat. Zuzeneko kostuak ekoizpenarekin lotura zuzena dutenak dira, hortaz, ez ditugu zertan kontuan hartu behar ekoizpenik ez badago. Zuzeneko horiek lehengaiak, azpi-kontratazioak, zuzeneko langileak eta erabilgarri ditugun materialak dira. Gure kasuan ekoizpen-balioa 4450000 €koa izan da, 33%ko mozkin gordinekin. Hortaz 1468500€ ditugu gastu finkoak ordaintzeko, eta bi horien arteko aldea irabazia litzateke. Gastu finkoak, lehen aipatutako zuzeneko gastuekin konparatzen baditugu, ekoizpenetik aparte sortzen direnak dira. Alokairuak esaterako baterako, ezer ekoizten ez badugu ere nahi eta nahi ez ordaindu behar direnak. Multzo honetan sartzen dira gastu orokorrak eta salmenta gastuak, zeharkako langileak, amortizazioak… Behin hona iritsita, erraza da emaitza jakitea. Kostu finkoen mozkin garbia gutxitu besterik ez genuke egin behar. Emaitza horri interesak eta zergak kenduko genizkioke, baldin baleude, baina hori jada ez litzateke proiektuaren barne egongo, jabeen esku baizik.

»Ikus dezakezuen moduan, kostu finkoak ahalik eta gehien murriztu ditugula oinarritzat hartuta, kudeatu beharreko aldagaiak ekoizpen-balioa eta mozkin gordinak dira. Kudeaketa horren eraginkortasunaren baitan egongo da emaitza. Esaterako, ekoizpen-balioa milioi bat euro igotzen badugu eta mozkin gordinek bere horretan jarraitu, kasu honetan %33koa dena, emaitza 330000 € gehiagokoa izango da. Ez dago esan beharrik balizko aukerak ugari direla.

Azalpena puntu horretara iritsi zenean galdera gakoa iritsi zen: zer egin dezakegu guk ekoizpen-balioa eta mozkin gordinak hobetzeko?

Óscar.– Erreminta jakin baten salmenta prezioa kalkulatu nahi badugu, aurretik bere kostu zuzenak kalkulatu behar ditugu. Lehengaien kasuan, behar dugun kopurua kalkulatuko da eta erosketa preziogatik biderkatu; azpi-kontratazioan, hornitzaileek fakturatzen diguten prezioa hartuko dugu kontuan; erabilgarri ditugun materialen kasuan, makina bakoitzaren araberako ehunekoa aplikatuko dugu; eta zuzeneko langileen kasuan ekoizteko beharrezko denbora zehaztuko da eta ordu kopuruagatik ordaintzen denagatik biderkatu. Kontzeptu guztiak batu eta ekoizpenaren kostu zuzena lortuko dugu. Salmenta prezio garbia kalkulatzeko, lortu nahi dugun mozkin gordina aplikatuko genioke. Adibidez lortu nahi duguna %33a bada, kostu hori 0,67gatik zatitu

besterik ez genuke egin behar. Azken salmenta prezioa lortzeko komisioak, enbalajea eta garraioa gehitzea baino ez litzaiguke faltako.

»Ikus dezakezue lehengaien eta zuzeneko pertsonen eragina oso esanguratsua dela salmenta prezioa kalkulatzeko orduan. Erosketetan eta ekoizpen-prozesuan eraginkorrak ez bagara, kostuak oso altuak izango dira. Horrek lehiakideak baino atzerago gelditzea ekarriko luke, mozkin gordinei uko egin gabe (%33) kostu altuak izaten jarraitzeak sektoreko gainontzekoek baino prezio altuagoak edukitzea dakarrelako. Ondorioz, gutxiago salduko genuke eta emaitza txarragoak lortuko genituzke.

»Baina aldiz, bai lehengai eta baita ekoizpen kostuak ere gutxitzea lortuko bagenu, mozkin gordinari eutsiko genioke, prezio baxuagoak eskainiko genituzkeelako, agian gure lehiakideenakk baino hobeagoak eta guzti. Horrela, salmenta kopuru berarekin jarraitzeko aukera izateaz, mozkina bera ere handitzea lor genezake, hau da, emaitzak hobetzea.

»Eta horixe bera da orain eskatuko dizuedana, lehengaiaren kostua eta katalagoan ditugun erreminta bakoitza ekoizteko beharrezko denbora kalkulatzea. Gero bezero bakoitzeko dugun mozkin gordina kalkulatuko dugu eta beharrezkoak diren erabakiak hartuz joango gara; esan beharra daukat, azterketa honen ondorioz bezero bat edo batzuen mozkinak nahikoak ez direla ikusiko bagenu, berehala prezioa beharrezko neurrietara igoko genukeela.

»Eskatu dizuedan informazioaren garrantzia azpmiarratu nahi nuke. Ikusten duzuenez, denbora gehiegi hartzeak edo funtzionamendua eraginkorra ez izateak produktuen garestitzea dakar, eta ondorioz, bezeroak galtzea.

»Eskatzen dizuedana egun ditugun bitartekoekin ekoizpen denbora hoberenak zein izango liratekeen esatea da, baina pertsonek ditugun ahalmen guztiak kontuan hartuta eta ez gaitasun fisikoa soilik. Kontuan izan ez dugula eskaintzak zehazteko bakarrik erabiliko, ekoizpena planifikatzeko ere bai, eta hori betetzea zeuei legokizue.

Ez ziren galdera asko sortu eta handik lau egunetara beste bilera bat egitea erabaki genuen. Ordurako eskatutako informazioa prest izango zutela hitz eman zuten partaide guztiek.

Aipatu beharra daukat bigarren bilera zeharo arrakastatsua izan zela. Egin zituzten kalkuluen zehaztasunak zur eta lur utzi gintuen. Ez zuten beharrezko denbora kalkulatu soilik; aitzitik, denbora hoberenak

lortzeko ekoizpen prozesuan egon zitezkeen aukera desberdinak kontuan hartu zituzten: produktu sortak, ekoizpen bideak, taldeak… Esan genuen moduan bezero bakoitzaren mozkin gordina kalkulatzen eta hartu beharreko neurriak proposatzen joan ginen. Ariketa interesgarria izan zen oso, izan ere, bertan geunden guztioi proiektuaren ikuspegi orokorra eskaini zigun, ordura arte zeukaten taldekako ikuspuntua alde batera utzita. Zeharkako pertsonek hasiera batean zituzten zalantzak berehala argitu ziren. Hasiera batean eszeptikoen agertu zirenek ere, prezioen igoera proposatuko zitzaien bezeroak antzeko bilera batera gonbidatzea proposatu zuten, kostuen zerrenda eta horren ondorio zen prezioen igoera benetan horretan lanean ari zirenek azaltzeko.

Garrantzitsutzat jotzen genituen eskaintzen gertuko jarraipena egitea ere erabaki genuen. Gure asmoa ez zen eskaintzak atzemateko aukera handitzea soilik, baizik eta merkatuaren egoerari buruzko ahalik eta informazio gehien eskuratzea, horrela, gure estrategiak moldatzeko gai izateko.

Urgola Hermanosen igarotako lehen asteen balatzea oso positiboa zen. Gutxinaka, harreman estilo berriaren printzipioak barneratzen ari ziren eta baikortasuna eta ilusioa nabari ziren giroan. Ondorioz, lehen emaitzak jasotzen hasi ginen. Zerbitzu-tasak, adibidez, hasieran 4 eguneko entrega-epea eta %60ko betetze maila zuen, baina lantaldea martxan jarri eta aste batera %95era igo zen, 24 orduko entrega-epea betez. Are garrantzitsuagoa zena, pertsona guztiek erakusten zuten epe hori betetzeko nahia. Izakinei erreparatuz, denbora gutxian %20ko gutxitzea jasan zutenez, likidezia eta ekoizpen gaitasuna irabazi genituen, zeinak hobetzeko puntuak lantzeko taldeak osatu eta albo batera utzitako mantentze-lanak egiteko erabili ziren. Zehaztutako ekoizpen epeen betetze maila oso altua izan zen hasieratik. Asteak aurrera zihoazen heinean aurreikusitakoa baino emaitza hobeak lortzen genituen eta koordinazioaren eta optimizazioaren esperientzia maila goraka ari ziren. Azkenik, eskaerei dagokienez, ez genuen joera aldatzea lortu, baina bai gutxienez aurreko hilabeteetako gainbehera gelditzea.

Aipatu beharra dago pertsona guztiek pixkanaka hartu zuten ekonomia-kontzientzia. Esate baterako, bezero bakoitzeko mozkinak finkatzeko egin genuen bileratik aste batera ekoizpen saileko pertsonetako baten deia jaso genuen Saioak eta biok. Erreminta jakin baten azken hiru ekoizpenetako mozkin gordina neurtzen aritu zirela esan zigun eta 10 puntu igotzea lortu zutela prestatze denboretan

egindako hobekuntza batzuen ondorioz. Nahi izanez gero prezioa jaitsi genezakeela adierazi zigun, lan gehiago zelako behar genuena.

Lau aste generamatzan proiektuarekin eta elkarte berria osatzen hasteko beharrezko ezagutza izaten hasiak ginen. Hurrengo pausoa eman eta lantalde berriak sortzeko garaia zen.

5.ATALA

Elkarte berriaren eraketa

–

Koldorekin gelditua nintzen talde berriak eratzeko. Azken asteetan zehar antolaketa diseinua egiten aritu nintzen eta azken erabakia hartzeko nire ideiak berarekin partekatzeko ordua zen. Ez genuen denbora gehiegi, aurkezpen batzarra hamabost bat egunen buruan ospatzekoa baitzen eta egiteko asko geneukan.

Ia aldi berean iritsi ginen Urgola Hermanoseko instalazioetara. Jaka kentzerako Koldo gelan sartu zen. K2Kko gainontzeko proiektuetako azken berriei buruz hitz egin ostean, gaiari heldu genion buru-belarri. Aukera guztiak eztabaidatu genituen eta egunaren amaieran Urgola Hermanosen behar nagusiak asetuko zituen elkartearen planteamendu egokia osatu genuen. Jarraian, adostutako lantaldeen proposamena aurkeztuko dizuet.

Bezeroak Asebetetzeko taldea (BAT)

Elkarte gehienetan komertzialen lan bakarra eskaerak bereganatzea izaten da. Behin hori lortzen dutenean, zorionak ematen zaizkie eta era guztietako esker oneko hitzekin lausengatzen dituzte, gol bat sartu duen aurrelariak bailiran. Euforia igarotzen denean, eskaera administrazioan sinatuta entregatu eta ahaztu egiten dute, bezeroak erreklamazioak egiteko deitzen duen arte. Une horretan, sutan jarrita, ekoizpen saileko zuzendariarengana edo teknikarien sailera jotzen du ezgai hutsak direla ohiukatu eta salmenta helburuak ez betetzearen errudunak direla leporatzeko. Hortik aurrera bata besteari errua botatzen hasten dira kiribil bat osatuz, non esaterako, ekoizpen sailekoek edo ingenieritzakoek zehaztutakotik kanpo dauden eskaintzak egitea eta adostutako epeak baino laburragoak diren beste batzuk eskaintzea leporatzen dieten komertzialari. Azkenean, gerente jaunak sartu behar du bakea lortzeko, gehienetan taldeko izarrari, hots, komertzialari arrazoia emanez, azken batean hura baita jaten ematen diena.

Kontatu berri dudan istorioa ezaguna egingo zaizuela pentsatzen dut, kontzientziak pizteko nahiarekin apur bat puztua badago ere. Hain zuzen ere kontatutakoa ekiditeko sortzen dugu BAT. Hiru bat pertsonek osatzen dute eta ez dira bezeroekin hrremanetan jartzeaz soilik arduratzen (eskaintzak egin, haiek ikustera joan…), harreman hori ordainketa momentura arte luzatzeaz baizik. Beraz, ekoizpen prozesu osoan zehar bezeroarekin adostu dena beteko dela ikuskatzen dute. Hori egin ahal izateko elkarteko hainbat bileretara joaten dira, bezeroen nahiak zeintzuk diren argi uzteko. Adibidez, konpromiso taldea hurrengo astean ekoiztuko dena adosten ari bada eta BATeko ordezkaria ados ez badago, esan eta beste proposamen bat egin beharko du. Horrek ez du esan nahi beti BATekoak esaten duena izango denik azken erabakia, baizik eta beharrezkoa den guztia eztabaidatuko dela eta proposamen eta aukera desberdinak aztertuko direla, elkartearen, kasu honetan Urgola Hermanosen interesak ahalik eta hobekin asetzeko. Era berean, BATeko kideek lantaldeekin eztabaidatu eta adostutako baldintzak soilik eskaini diezazkieke bezeroei.

BATen kopurua proiektuaren tamaina eta ezaugarrien araberakoa izaten da. Kasu honetan hiru kidek osatutako talde bakarra nahikoa zela erabaki genuen. Modu horretan, bezeroekin genituen harremanak hirukoizteko aukera izango genuen, eta ondorioz, eskaerak gureganatzeko aukera eta merkatuaren beraren ezagutza nabarmen handituko ziren.

Ez genuen aldaketarik proposatuko pertsonei zegokienez, BATeko kideak salmenta saileko berberak izango zirela erabaki baikenuen. Berrikuntzarik garrantzitsuena Saioak hartuko zuen ardura zen. Administrazio lanak egitetik Keparekin partekatuko zuen bezeroak ikusteko ardura izatera igaroko zen. Estherrek, bere eginkizun pertsonalak zirela eta, ezingo zuen beraiekin batera lan hori egin urte batzuetan zehar, beraz, eskaeren barne-jarraipena burutuko zuen, eta baita taldearen administrazio betebeharra ere.

Teknologia zerbitzuen taldea (TEKZER)

Izenak adierazten duen bezala, talde honek elkarteko arlo teknikoa hartzen du bere baitan. Urgola Hermanosen kasuan egungo produktuaren hobetzeaz, produktu berrien irteeraz, mantentze-lanez, kalitateaz eta ingurumenaz arduratuko litzateke. Lehengo egoerarekin konparatuz gero, espezialitateetan zuten bereizketa albo batera utzi eta

taldean lan egingo zutela zen alderik nagusiena. Modu horretan, beharrezko aniztasuna lortzeko formazio aldi bat igaro ondoren, eraginkortasun maila oso altua lortuko genuke eta gainera, elkartearen zerbitzura egoteko jarrera bultzatu, eta ez alderantziz, gertatu ohi den moduan. Esaterako, pertsona askotako lantaldea badaukat, eta pertsona horietako bakoitzak taldean lantzen den ia gai guztien ezagutza badu, kide bakoitzaren ardurak momentu horretan elkarteak dituen beharren araberakoak izango dira. Hortaz, espezializazioetan oinarrituta dagoen betiko antolamenduarekin duguna baino erantzuteko ahalmen askoz handiagoa izango dugu.

Talde hau ordura arte diseinu sailean lan egiten zuten bi pertsonek osatzea izan zen Urgola Hermanosi egindako proposamena, eta horiei Asier gehituko zitzaien, momentu horretan kalitateko eta ingurumeneko arduraduna zena.

Hornitzaileekin Harremanak dituen taldea (HH)

Lantalde honen ardura nagusia hornitzaileekin harremanetan egotea da, kalitate, zerbitzu, kostu eta berrikuntza hoberenak lortu ahal izateko. Azken mendean hornitzaileek jasan duten menpekotasun harremana apurtzea da asmoa. Horren ordez, lankidetza harremana proposatzen da, gardentasun eta konfiantzan oinarritua, ahalik eta integrazio maila altuena lortu eta beraz, gure bezeroen beharrak ahalik eta hobekien ezagutzeko.

Erosketa saileko pertsonek jarraitzea proposatu genuen, bi aldaketa nagusi erantsiz: Mirenek taldearen barruan ardura gehiago izango zituen, horrela saileko idazkariaren papera ekiditeko eta Jonek, konpromiso taldearen koordinazioaz arduratzeaz gain, talde honetan ere parte hartuko zuen.

Bezeroengana Bideratutako Taldeak (BBT)

Besteengandik bereiztutako lan taldeak dira, zuzeneko pertsonek osatutakoak, hau da, lehen «langile» deiturikoek, eta bezeroen beharrei dagozkien kalitate, zerbitzu eta kostuen ardura dute. Konpromiso bileran adostatutakoa ekoizteko zeregina dute eta autokudeaketan oinarritzen dira, erdi mailako arduradun edo antzeko postuetako beste inor tartean sartu gabe. Talde bakoitzak lider bat izendatzen du, beste lantaldeen aurrean taldearen ordezkaria izango dena, eta era berean,

beste lantaldeak bere taldean ordezkatuko dituena. Ez dauka beste taldekideen gain botererik eta ardura hau bere eguneroko lanarekin uztartu behar du. Gainontzeko taldekideen soldata berdina du, eta orokorrean, guztien artean txandaka hartzen den ardura izaten da.

Proiektu honetarako bi BBT proposatu genituen: Bat geure produktuaren lerrokoek osatua eta bestea produktu estandarra edo marka zurikoek osatua.

Bezeroen Entregak Prestatzeko Taldea (BEPT)

Eskaerak prestatu eta entregatzeaz arduratuko litzateke, eta baita irteeren planifikazioaz ere. Kateko azken taldea izanik, funtziorik garrantzitsuenetariko bat du: beste taldeei tira egin behar die planifikatutako eta hitz emandako bidalketen arabera. Urgola Hermanosen kasuan bi pertsonek osatuko lukete talde hau, lehen «biltegizain» deiturikoek hain zuzen.

Laguntza Zerbitzuen Taldea (LAZE)

Talde honen erantzunkizuna litzateke ekonomia eta finantzetako eta administrazioko zerbitzuak asebetetzea. Lehen esandakoaren bidetik, planteamenduaren ezaugarririk garrantzitsuena parte hartzen duten pertsonek ardurak talde gisa betetzea da. Horrela, momentu jakin batean beraietako bat bajan badago edo antzeko zerbait gertatzen bada, gainontzekoen artean bere funtzio guztiak bete ditzakete inongo arazorik gabe, eta elkartean geldialdirik eragin gabe. Ordura arte ardura horiek zituzten pertsonek osatuko zuten taldea, Isabel kenduta, hilabete baten buruan erretiroa hartzeko baitzen.

Bezeroen Eskaeren Taldeen Prozesuaren Konpromiso Taldea (BETPKT)

Talde hau lehen aipatutako guztiek osatuko lukete eta bakoitzaren ordezkari lanetan liderra edo taldeak hautatutako pertsona bat arituko litzateke. Orokorrean, astean behin bilduko lirateke, baina maiztasuna proiektu bakoitzaren kasuistikaren baitan dago. Talde honen helburua prozesu osoan zehar parte hartzen duten talde guztiek denbora mugatu batean ekoiztuko diren produktuen araberako konpromisoa hartzea da. Ekoiztu hitza esaten dugunean, zuzeneko pertsonek, hau da, «lan-jantzia

daramatenek» betetzen duten funtzioarekin soilik lotzen dugu nahi gabe. Errealitatetik zeharo urrun dago hori. Ez dugu ukatuko pertsona horiek oso lan garrantzitsua egiten dutenik, baina eskaera-entrega prozesuko katearen maila bat besterik ez dira. Pentsa dezagun erreminta bat ekoizteko beharrezkoak diren pausoak zeintzuk diren: lehenik eta behin, BATekoek bezeroa ikustera joan behar du, adostutako epe eta baldintzak eskaini eta eskaera lortzeko jarraipena egin. Eskaintza fase horretan TEKZER taldeak ere hartu du parte beharrezko diseinua egin ahal izateko. Behin eskaera lortutakoan, TEKZER adostutako proiektua diseinatzen hasten da eta HHak baldintzarik onenak eskaintzen dizkigun hornitzailea bilatzeari ekiten dio. Une horretan BBTa sartzen da jokoan eta BATekin eskaintza fasean adostutako baldintzak betez erreminta ekoiztuko du. Azkenik, BEPT dugu, produktua bidaltzeaz arduratzen dena, baina LAZE taldea ahaztu gabe, beharrezko ekonomia eta finantza kudeaketa egiten dituena. Antolatzeko modu hori badugu, senak berak esaten digu denbora muga jakin batean ekoiztuko duguna erabakitzeko orduan, horretan parte hartuko duten talde guztiak bildu eta hartuko duten konpromisoa adostea beharrezkoa dela. Talde bat osatzen dutela hartuko dugu oinarritzat, beraz, emaitza ere denek hartu behar duten bere gain, zerbait betetzen ez bada beste batzuen errua izan dela argudiatu beharrean.

Konpromiso hitza errepikatu dugu behin eta berriz, enpresa munduan ezezaguna den hitza. Beste kontzeptu eta adierazpen batzuk erabiltzen dira, hala nola, «ahal duguna egingo dugu», «saiatuko gara», «dena ondo badoa» etab. Konpromisoa, sor daitezkeen baldintzatzaile guztien gainetik beteko dugun zerbait da. Aste batzuetan dena bikain joango da eta uste baino lehenago bukatuko dugu eguna, beste batzuetan, ordea, arazo asko izango ditugu eta denbora gehiago beharko dugu: horrelakoxea da bizitza. Jo dezagun, adibidez, Gabon gaueko afarian gaudela. Familiarekin hitz egin ondoren, amak afaria prestatzeaz arduratuko dela esaten du eta anaia zaharrenak azokako arkumerik hoberena ekarriko diola. Baina eguna iristean… hara! Afaria ez dago prest. Irudikatu momentu horretako eszena, guztiok elkarri harriduraz begira. Aho batez galdetuko genuke:

Denak.– Zer gertatu da?

Anaia.– Bada, merkatura joan naizela arkumea erostera eta dagoeneko agortua zegoela.

Denak.– Eta zer? Ez zegoen beste ezer? Ezin zenuen beste inora jo?

Anaia.– Ez, hori ez zen nire ardura. Nik azokatik arkumea ekarri behar nuen, eta ez zegoenez, ez dut ekarri. Nik egin beharrekoa egin dut, hortik aurrera ez da nire arazoa.

Denak.– Eta zuk ama, ezin zenuen beste ezer prestatu?

Ama.– Nire lana afaria prestatzea zen eta ez janaria ekartzea. Hori zuen anaiaren ardura zen. Nik egin dut nirea. 9:00etatik dena prest neukan nik, zortzi ordu baino gehiago egon naiz arkumea itxaroten. Zer gehiago nahi zenuten nik egitea?

Nekez gertatuko litzateke horrelako zerbait gure bizitza pertsonalean. Aldiz, lan-harremanetan oso ohikoak dira horrelako egoerak, non, azken batean, bezeroa den kaltetua. Hori da, hain zuzen ere, gure planteamenduarekin ekidin nahi duguna.

Urgola Hermanosen kasuan talde honen koordinatzailea Jon izatea proposatu geunen. Aipatutako konpromisoa lortzea izango litzateke bere lana eta horretarako egunerokotasunean pertsonak kontrolatuak izatea saihestu beharko zuen momentu oro, erdi mailako arduradunek egingo luketen lana bailitzateke hori. Asteroko bileran konpromisoa hartu eta gero, koordinatzaileak hurrengo asterako beharrak prestatzeari ekingo dio, hurrengo bileran aztertuko direnak. Adostutakoaren jarraipena egin eta konpromisoa betetzeaz parte hartzen duten taldeak arduratuko dira.

Gidaritza Taldea (GT)

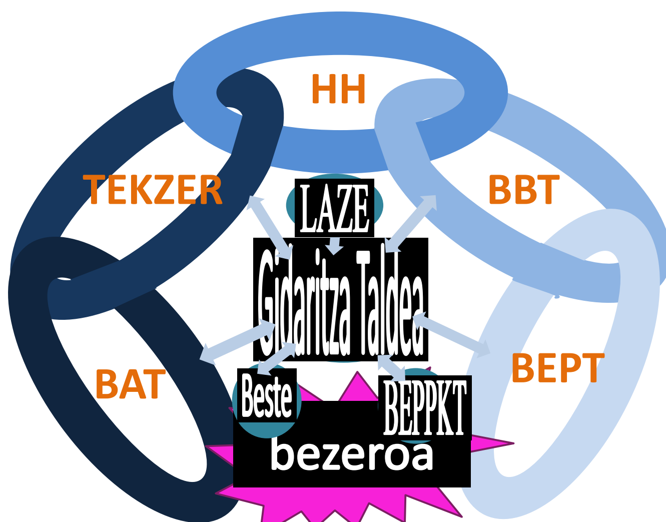
Talde honek proiektuaren dinamika gidatzen du. Epe ertain eta luzean elkartearen ekintzak nondik nora joango diren erabakitzen den foroa da berau. Orokorrean posturik gorenenak dituzten zuzendariek parte hartzen duten (parte hartzeak aitorpen ekonomiko eta soziala dakar berarekin) eta zuzendaritza taldea izenarekin ezaguna denaren aurka, gidaritza taldea lantaldeetako koordinatzaileek osatzen dute, BBTetakoak barne. Gidaritza taldean zeintzuk egongo diren lantaldeetako koordinatzaileen baitan egongo da beti. Ardura hori duten pertsonak denboran zehar txandatzea ohikoa denez, gisa honetako esperientziak bizitzeko aukera izango duten pertsonen kopurua ere oso altua da. Are gehiago, elkartearentzako berebiziko garrantzia duen egitasmo zehatzen bat garatzeko ad hoc talde bat osatzea erabakitzen bada, talde hori martxan dagoen bitartean bertako liderrak GTko bileretara joan beharko du egitasmoa amaitu eta taldea desegiten den arte. Gainera, koordintzaileak ezin badu bileraren batera joan, beste

taldekide batek ordezkatu beharko du. Esperientziak bizi eta partekatzea guk proposatzen dugun kultura aldaketaren parte da.

Beste taldeak

Alderdi zehatz batzuk garatzeko eta denbora mugatu batez soilik irauten duten taldeak sortzen dira etengabe, behin beraien helburua erdietsitakoan desegiten direnak. Talde hauek osatzeko pertsona bat hautatzen da eta taldekide izango dituen bi pertsona aukeratzeko ardura hartzen du. Ondoren lider bat hautatzen dute eta helburua eta betetzeko epea zehazten ditute. Osatuta dago taldea jada. Hortik aurrera proiektuan buru-belarri sartu besterik ez dugu, eta emaitzak laster iritsiko dira.

Beraz, azaldu berri dudan lantaldeen konglomeratua ondoen irudikatuko lukeen organigrama ondorengoa genuke:



Ikusten dugun moduan, Urgola Hermanos proiektua kate bat bezala irudikatuko genuke, bezeroetan hasi eta amaitzen den katea, eta goian aipatutako taldeen batzearen ondorioz osatzen dena. Irudikapen hori ez da marrazki hutsala, elkarteak ulertzeko dugun moduaren isla baizik,

beraz, horien eguneroko funtzionamendua zehazten du. Ekarpen nagusia pertsona guztiak talde orokorraren interesek (katea) duten lehentasunaz jabetzea litzateke, talde bakoitza besteen interes eta lehentasunetan ere ordezkatuta egongo litzatekeelarik (katebegiak). Futbol jokalari batek bere edo edo pere postuko taldearen (defentsak, erdilariak…) interesen gainetik talde osoaren interesak daudela gogoan duen modu berean, BATeko edo BBTko kideek ere jarrera bera eduki behar dute proiektuaren helburu nagusiari dagokionez. Sail bakoitzaren botereen arteko borrokak behin betiko alboratuko ditugu eta gaur egun gerenteek bakarrik duten ikuspegi orokor hori proiektuko pertsona guztiek partekatuko dute.

Ekarpen nagusia hori badugu ere, ezin ditugu osatutako talde berrien funtzionatzeko erari dagozkienak gutxietsi. Gaur egungo enpresa ereduetan «taldea», «autokudeaketa» eta antzeko hitzak erabiltzen badira ere, horrek ez du esan nahi gero benetan praktikan jartzen direnik. Hor dago K2Kren desberdintasun nagusia: ez dugu uste *management* estatubatuarreearen azken aldiko joeren eraginez erabiltzen diren hitz hutsalak direnik. Guztiz bat gatoz eta koherenteak gara hitz horiekiko, azken ondorioetaraino.

Lehen esan dugun bezala, lantalde bakoitzak bere lider edo koordinatzailea hautatu behar du. Kasu batzuetan baliteke proiektuaren koordinatzaileak berak aukeratzea ardura hori izango duen pertsona. Baldintza jakin batzuk elkartzen direnean gertu ohi da hori, esaterako, lidergo edo nortasun sendoa erakusten duen pertsona baten beharra izatea. Kasu horretan pertsona zehatz bat lider dugula jarriko gara martxan. Horrela ekitea, ordea, ez da oztopo behin funtzionamendua barneratutakoan, taldeak liderra aldatzea proposatzeko. Edozein modutan, sailetako zuzendariak egiten duten ohiko lanarekiko erabat desberdina litzateke liderraren eginbeharra, elkartean egiten diren bileretan lantaldearen ordezkari izatea eta taldea dinamizatu eta bultzada ematea izango bailirateke bere lanak. Koordinatzailearen irudia futbol talde bateko kapitainaren antzekoa litzateke, eta beste aldean entrenatzailea legoke, zuzendari edo nagusi batengandik gertuago legokeena. Koordinatzaile funtzioa ez da bizitza guztirako luzatzen; txandaka betetzen den zerbait da eta ez dauka aparteko ordainsaririk.

Behin elkartearen osaera zehaztu genuenean, beraien eginbeharretan aldaketa esanguratsuak jasango zituzten pertsonei berri ematen hasi behar genuen. Pertsona bakoitzak proposatuko genizkion

aldaketak zeintzuk izango ziren batzarraren aurretik jakitea zen gure asmoa. Horretarako, pertsona bakoitzarekin aurrez aurre biltzeari ekin genion, antolaketa eta ardura berrien nondik norakoen berri emateko. Proposamen berrien aurrean erakutsitako interesa eta jarrera baikorra azpimarragarriak izan ziren. Dena dela, pertsona guztiek ez zituzten aldaketak ilusio berdinez hartu, ohikoa den moduan. BATen kasua izan zen hori, Saioarena zehatzago esanda. Bezeroak ikustera joateko bidaiatu beharra ez zuen atseginez hartu. Bisitak gehitu beharra zegoela bazekiela aitortu zigun, baina ez zuen ardura hori berak hartu nahi. Lanean egindako ibilbideagatik, ezagutzengatik, hizkuntzengatik eta enpatiagatik pertsonarik egokiena bera zela azaldu genion; gainera, Urgola Hermanos proiektuaren ikuspegitik, ardura berri honekin egin zezakeen ekarpena momentu horretan zuen postuarekin egiten zuena baino askoz handiagoa izango zen eta berak orain zuen postua beste pertsona batek bete zezakeen. Beste alde batetik, argi zegoen ardura berri honek esperientzia pertsonal berriak bizitzeko aukera emango ziola, Urgola Hermanosen bertan edo Urgola Hermanosetik kanpo. Izugarrizko zintzotasuna erakutsiz gure modu berean pentsatzen zuela aitortu zigun, baina ez zuela etxetik kanpo egoteko gogorik. Lasaiago pentsatzeko eta erantzuna bi edo hiru egunetara emateko aukera luzatu genion; erabakia hartzeko orduan gehiengo zabalak onartu zuen harreman estilo berriaren printzipio nagusiak kontuan hartzeko eskatu genion. Printzipio horien arabera erakusten ari zen gisako jarrera berekoiek ez zeukaten lekurik proiektu berrian, argi baitzegoen erosotasun kontua zela, bizi ohiturak ez aldatzearen kontua. Profesionala zen heinean, eskubideez gain betebeharrak ere bazituela onartu behar zuen. Elkarrizketa amaitu eta hiru egunetara, planteamendu berria onartuko zuela esan zidan, baina laguntza beharko zuela lehen bisitaldietan. Hartutako erabakiagatik zoriondu nuen eta bai nire laguntza eta bai Keparena eskaini nizkion lehen bidaietarako.

Keparekin bildu ginen gero, BATak izango zituen aldaketen berri emateko. Saioa bezala, merkatuan arituko zen jende gehiago behar genuela uste zuen, baina ez zegoen ados egindako aukeraketarekin. Bere hitzetan, bezeroekin harreman onak izateko kaleko esperientzia zabala edukitzea beharrezkoa zen, eta Saioa, profesional bikaina bazen ere, ez zen gai horretan aditua, berak ordura arte izandako harremanak telefonoz bakarrik izan zirelako. Horretaz gaiz, beste eragozpen bat ere ikusten zion aldaketari, bulegoetan zeukaten pertsonarik hoberena galduko zutela, hain zuzen. Aldi berean, aitortu zigun elkartean bertan ez zuela inor Saioa baino hobeto prestatua zegoenik ikusten merkatuan

aritzeko, eta horregatik aukera bakarra kanpoko norbait hartzea zela. Lan hori betetzeko Saioagan uste osoa genuela esan genion, produktua eta elkartea ezagutzen zituelako eta berak esan bezala bezeroekin zuen harremana oso ona zelako. Eta bizitzako beste eremuetan gertatzen den moduan, ezagutza esperimentazioren bidez lortuko zuen[31]. Kanpoko pertsona bat hartuko bagenu ere, ikasketa prozesu berdina jarraitu beharko luke, komertzial gisa esperientzia zabala izan arren, produktua eta elkartearen idiosinkrasia ezezagunak bailitzaizkioke. Elkarrizketaren amaieran oniritzia eman zuen eta Saioari aukera bat ematearen alde agertu zen. Baina Kepak erakutsitako jarrerarekin erabat gustura gelditu ez ginenak Koldo eta biok izan ginen. Beste proiektu batzuetan bizitakoa ekarri zigun burura: elkartearentzat ezinbestekoa dela uste duen pertsona bat oso lanpetua dagoela eta laguntza behar duela kexatzen da, baina gero, ematen zaion laguntza onartzea kostatu egiten zaio, barru-barruan protagonismoa galduko duela sentitzen baitu. Urgola Hermanos proiektuko koordinatzailea nintzen partetik, argi ikusi nuen talde honen bilakaerari arretaz jarraitu behar niola.

Elkartearen osaerari zegokion alderdia prest zegoen. Batzarra egin ahal izateko soldaten oreka maila aztertzea soilik falta zitzaigun, eta baita gu iritsi aurretiko emaitza ekonomikoak itxi eta urtea nola buka genezakeenari buruzko balizko aukerak irudikatzea ere.

Soldatak aztertuta Urgola Hermanosen bi maila nagusi bereiz zitezkeen: familiako kide ziren pertsonen maila eta gainontzekoena. Soldaten homogeneizazioaren izpirik ere ez zen ageri eta ezinezkoa zen kopuru bera irabazten zuten bi pertsona aurkitzea. Era berean, funtzio berdinak betetzen zituzten pertsonen artean alde nabarmenak zeuden. Lau mailatan banatutako soldata egituraketa proposatu genuen, non maila berean zeuden pertsona guztiek soldata berdina izango zuten. Planteamendu berriak soladata-masaren %5,3ko igoera ekarriko zuen. Jarduera gutxitzearen ondorioz aurreikusitako emaitzak zirela eta, igoera hori hiru urtean zehar burutuko litzateke, baina hurrengo hiru urte horietakoren batean aurreikusitako emaitzak hobetuko balira igoera hori bat-batean egingo litzateke.[32]

Emaitzen kontuari zegokionez aurreko urteetako bilakaera aztertzen aritu ginen. Azken urteetakoak bikainak ziren, eta ondorioz, Urgola Hermanosen finantza egoera, estatuko gainontzeko elkarte

[31] Aukerak eskaintzea

[32] Konfiantza pertsonengan eta eskuzabaltasuna

gehienekin konparatuz inbidia emateko modukoa zen. Ezin genuen gauza bera esan egungo bilakaerari buruz. Lehen hilabeteak oso eskasak izan ziren eta urtea amaitzeko gelditzen zenerako egindako aurrekuspenek ez zuten aldaketa esanguratsurik iragartzen. Urtearen amaierarako balizko egoerak aztertu ondoren, gure proposamena zehaztu genuen. Urteko emaitza negatiboak bere gain zein aldek hartu beharko zituen antolatu genuen. Beste hitz batzuetan esanda, lagunartean «eltzeitsu» izenarekin ezagutzen genituen horietako bakoitzak zer egin beharko zuen:[33]

Inem (Espainiako Enplegu Institutua) eta Gizarte Segurantzako eltzeitsua: Enplegua erregulatzeko espedienteen (EEE) aplikazioaren ondorioz Estatuari bere gain hartzea tokatuko litzaiokeen soladataren zatiari buruz ari gara. Jardueraren jaitsiera %50 inguru izan zenez, nahitzaezkoa zen EEEaren erabilera, gure filosofiari jarraituz pertsona guztiei eragingo ziena eta ez zuzeneko langileei soilik.

Langileen eltzeitsua: Behin Inemak emandakoaren zatia emaitzari kendutakoan gelditzen zenari langileek eta jabeek egin beharko zioten aurre. Proiektuaren finantza egoera eta egungo jardueratik espero genituen emaitzak kontuan hartuta, EEEaz gain, pertsona guztien soldataren %5eko gutxitzea proposatu genuen. Emaitzak positiboak irenean horien %25a banatuko bada, koherentea iruditzen zaigu aurkako kasuan ere galeren zati bati denek aurre egitea bizi dugun eta biziko dugun ezohiko aro ekonomikoan. Hala eta guztiz ere, zehaztutako planteamendua hiru hilabetero berrikusiko genuke emaitzen bilakaeraren arabera. Eta koherentziarekin jarraituz, K2Kren irabaziak ere gainontzekoen adina murriztea proposatu genuen.

Jabegoaren eltzeitsua: Behin Inemak emandakoa eta pertsonen eltzeitsukoa kendutakoan jabeek aurre egin beharko zioten zatiari dagokio. Lehenago esan dugun bezala, eman beharrekoa zenbatekoa izango den zehazteko balizko egoera desberdinak aztertuko lirateke.

Elkarte berria ezagutzera emango genuen hurrengo batzarrearako dena prest genuela esan liteke. Jabeekin biltzea besterik ez zitzaigun falta, planteamendu berria azaltzeko eta beraien iritziak jasotzeko, eta jakina, ados zeuden edo ez jakiteko. Bileran zehar lantalde bakoitzaren osaera eta ardurak azaldu genituen zehaztasun osoz. Azalpenak adi entzun zituzten eta proposamena gustuko izan zuten orokorrean.

[33] Etorkizuneko ikuspegia ardura partekatua

Azpimarragarriak izan ziren puntu bakarretakoak Saioaren funtzio berrien aurrean Isabelek erakutsitako desadostasuna (bere seme Keparen antzeko iritzia agertu zuen, hau da, kanpoko norbait hartzea BAT osatzeko) eta egungo produktua garatzeko ezagutza faltagatik Josebak azaldu zuen kexa izan ziren. Isabelek egindako proposamenari bere garaian Kepari emandako erantzun bera eman genion. Josebaren eskakizunari zegokionez, argi utzi genuen beraiek osatutako taldearekin ari ginela lanean; beraz, beraien ezagutza 30 urtetan zehar transmititzeko gai izan ez baziren, ezin genuen espero orain hilabete batean lortzea. Geneuzkan zumeak erabiliz diseinatu eta osatu behar genuen otarrea. Gure proposamena elkartea ezagutzen duten pertsonei aukerak ematean oinarritzen da. Guztion artean nahikoa esperientzia dugu. Dena dela, beharrezkoa zenean lankidetza egokiak bilatzen saiatuko ginen, ahulguneei behar bezala aurre egiteko.

Soldaten orekari zegokionez, soladatarik baxuena zutenek igoera jasango zutela ikusita, ez zetozen bat gure proposamenarekin, beraien hitzetan jarduerarik hutsalenak zituzten pertsonak ziren horiek, eta aldiz, lan gehiena eginten zutenen soldatak bere horretan utzi genituen, beraz, konpromiso gutxiena zutenak sarituko genituen oro har. Lehenik eta behin soldata igoera bati buruz ez ginela ari argitu nahi izan genuen, momentu horretan zegoen desoreka konpontzen baizik. Beste alde batetik, guk talde lana sustatu nahi dugula azaldu genien. Eta talde batean kideei eskatu behar zaiena ahal duten guztia ematea da, bi pertsona berdin ez daudela kontuan hartuta, eta beraz, bakoitzaren ekarpena ez dela berdina izango. Hori ulertzen ez badugu eta taldearen barnean soldata desberdintasunak instituzionalizatzen baditugu, taldeak soldataren arabera egingo du lan eta ez dituen ahalmemen arabera. Lantadeetako edo txandetako nagusi izendatzen dituzten pertsonek taldeko gainontzekoek baino inplikazio gehiago zergatik erakusten duten hausnartzeko gonbidapena luzatu genien. Arrazoi nagusiena postuak berarekin dakarren soldata igoera izaten da. Horregatik, ohikoa izaten da dagokiena baino ardura gehago hartzea eta printzipioz bete behar ez lituzketen funtzioak betetzea. Beste muturrean, taldeko gainontzeko kideek beraien betebeharrak gutxitzeko eta horietako zenbait nagusiari pasatzeko eskubidea dutela uste dute. Eta horixe bera da gure proposamenarekin ekidin nahi duguna. Gogorarazi genien, baita ere, gu bertan egoteak, beraiek onartu bezala, aldaketa ugari ekarriko zituela. Pertsonak kokatu eta iritzia emateko atzerako ispilutik begira ari zirela ikusarazi genien, eta logikiko, ispiluak erakusten zien lekuan ikusten zituztela. Ikuspuntu horrekin konparatuz bi abantaila garbi ditu

gureak: pertsona guztiengan ustea dugula da bata, Gausse-n kanpaia hor dagoela ahaztu gabe, guk ere paradigma berriekin eta denboraren poderioz zehaztuko dugun kanpaia; eta aldaketak egiteko orduan elkarteko pertsonak ezagutzen ez ditugula eta lehengo nagusiek nolakoak diren azaltzea ez dugula atsegin da bestea, beraz, gu beraietaz fio bagara beraiek ere konfiantza izango dute gugan.

Jarraian, une horretako jarduera zehazteko balioko ziguten balizko egoerei buruz hitz egin genuen. Beraiek eta pertsona bakoitzak bere gain hartu beharko zituen kopuruekin guztiz ados agertu ziren. Baina EEEa eskatu eta erabiltzearen ideia ez zuten hain gustuko izan. Urgola Hermanosek lortutako izen onaren gainbehera ekar zezakeela uste zuten eta ez zuten arriskatu nahi. Egungo egoera ekonomikoa ikusita oso zabaldua zegoen baliabide bat zela azaldu genien eta Urgola Hermanosen ospeari ez ziola eragingo uste genuela. Ekonomia kontua besterik ez zela gaineratu genuen eta erabiltzen ez bagenuen, beraiek ipini beharko zuten kopurua altuagoa izango zela. Azken erabakia hartu bitartean EEEa eskatzeko beharrezko izapideekin hastea erabaki genuen.

Jabeekin bilera bukatu genuenean, beraiekin izandako lehen bileretako irudipen berdinak izan genituela ohartu ginen: kideen arteko tentsio-harremana eta konfintza eza nabariak ziren. Bost bazkide ziren arren, bai Isabel eta bai Josebak estatus altuagoa zuten bazkide fundatzaileak izatearen ondorioz, eta egiaz erabaki guztiak hartzen zituztenak ziren. Erakusten zuten protagonismo grina eta kontseilua menpean izateko zuten nahia ziren arazoaren jatorria. Horren ondorioz, bietako edonork egindako proposamen baten aurrean besteak kontra egiten zion, gainontzeko bazkideengan babesa bilatuz, bakoitzak egindako proposamena aurrera ateratzeko. Nabarmenak ziren batasun eza eta kideen arteko lehia ikusita, erraza zen elkarte berriaren funtzionamenduari ekiteko izango genituen zailtasunak zein izango ziren jakitea. Momentuz, gu Urgola Hermanosen egotearen erantzulea Isabel zenez, Josebak aurka egingo zigula iragarri genuen, baina proiektua aurrera zihoan heinean, arazoa konpontzea espero genuen.

Batzarra espero genuen moduan joan zen. Azken asteetan prestatzen aritu ginen informazioa azaldu genuen puntuz puntu[34] eta ikusten genituen aurpegiek ulertzen ari zirela erakusten zuten. Proiektuaren emaitzen kotuari zegokion zatia izan zen jakinmin gehien

[34] Gardentasuna

eragin zuena. Alde batetik aurreko urteetan erdietsitako emaitzak ikusteko aukera izan zuten: gero esan zidaten moduan, ikusitakoak asko harritu zituen, azken urteetan esan zietenaren arabera egoera ez baitzen oso ona. Beste batetik aldetik, etorkizuna nola zetorren egiaztatzeko aukera izan zuten. Emaitzetan agertzen ziren kontzeptu guztiak azaltzeko beharrezko denbora hartu genuen[35] eta behin ulertu zirela ziurtatutakoan, lehen aipatutako eltzeitsuen proposamena aurkezteari ekin genion. Aurreko batzarrean azaldutako harreman estilo berriarekin eta bizi genuen egoerarekin guztiz koherentea zen proposamena zela iruditu zitzaien. Pertsona guztiek onartu zuten eta hiru hilabetero bilera bat egingo genuela hitzartu genuen, elkarte berriaren garapena eta emaitzak beraiekin partekatzeko, eta baita erabaki berriak hartzea beharrezkoa izanez gero ere.[36] Hiru hileko bilera horiez gain, talde txikietan beste bilera batzuk egingo ziren hilero, datu eta gertakari esanguratsuenak taldean azaltzeko.[37]

Denok zain geunden momentua iritsi zen. Elkarte berria osatua zegoen eta lanari ekitea besterik ez zitzaigun falta.

[35] Kontzeptu ekonomiko partekatuak

[36] Botere partekatua

[37] Gardentasuna

6.ATALA

Elkarte berriaren lehen pausoak

–

Elkarte berria martxan jarri aurretik pertsona guztiei soladata berrien proposamena jakanarazi behar nien. Planteamendu mota hauen aurrean bi motatako erreakzioak egoten dira eskuarki. Alde batetik, soldata igotzen zaien pertsonek atsegin handiz hartzen dute aldaketa. Beste aldetik, ordea, soldata bera izaten jarraituko dutenek aurreko urteetan egindako lan guztia aitortzen ez zaiela sentitzen dute, beraien ustetan daukaten soldata maila besteek baino ardura edo inplikazio gehiago izatearekin lotzen baitute. Orain arte bizitako esperientzietan oinarrituta, sentipen horiek hilabete baten buruan desagertu egiten direla esan dezaket, eta hasiera batean desados zeudela argi esaten zuten pertsonek ere onurak aitortzen dituzte, lantaldeak bide onetik doazela ikusten dutenean eta beraiei esker gainera, besteak beste.

Urgola Hermanosen kasuan soldaten orekaren proposamenak oso harrera ona izan zuen. Planteamenduaren oinarrian zeuden printzipioak hasieratik onartu zituzten denek, eta horrelaxe jakinarazi ziguten beraiekin izandako bileretan. Keparen kasuan ez zen horrela gertatu, bere soldatak igoera nabarmena izan behar zuela uste baitzuen. Bere hitzetan, bezeroak ikustera joaten zen bakarra zen eta azken finean, haiekin zituzten arazoak konpontzen zituena, kasu gehienetan ezordutan gainera, Urgola Hermanoseko gainontzeko pertsonek beraien lan ardurak dagoeneko ondo ahaztuta zituztenean. Era berean jakinarazi zigun, aurreko gerenteak proposatuta, administrazio-kontseiluak bere soldata igotzea adostu zuela hilabete batzuk lehenago, baina ez zekiela igoera oraindik ez gauzatu izanaren zergatia. Bere arrazoiak lehengo elkartearen funtzionamenduaren ikuspuntutik uler genitzakeela esan genion, baina elkarte berriaren helburua hain justu pertsona jakin batzuk zuten ardura karga gutxitu eta talde desberdinen artean banatzea zela azaldu genion. Beraz, bere proposamena ez genuen onartu behar eta ez genuen onartuko. Gainontzeko pertsonei jakinarazi behar geniela kontuan hartuta, guk proposatzen genuen igoerarekin eroso sentituko zen galdetu genion. Minutu batzuk pentsatzen egon ondoren

proposamena onartu zuen, guztiz ados ez bazegoen ere. Estilo berriarekin egoerak nabarmen onera egingo zuela esanez agurtu genuen, bezeroak asabetetzeko pertsona guztien inplikazioa esponentzialki gehituko zelako eta horrela, bakardadea eta bere esku-hartzearekiko gehiegizko menpekotasuna, desagertu egingo zirela, eta horrekin batera bere denborarekiko menpekotasuna ere bai.

Behin proiektua osatzen zuten pertsona guztiek elkarte berria ulertzen zutela ziurtatu genuenean, lanari ekin genion. Horretarako gidaritza taldearen lehen bilera egin genuen, eman beharreko hurrengo pausoak koordinatzeko asmoz.

Geldituta geunden ordua baino hamar minutu beranduago ekin genion taldea inauguratzen zuen bilerari. Bertan zeuden pertsona gehienentzat tamaina horretako helburua zuen bilera batean parte hartzen zuten lehenengo aldia zen: epe erdira eta luzera elkarteak hartuko zuen norabidea erabakitzea. Ez ziren harritzekoak, beraz, beraien aurpegietan nabari ziren zalantza eta jakinmin keinuak. Urduritasuna lasaitzeko balio izan zuten esaldi barregarri batzuen ondoren, hitz egiten hasi nintzen eta hurrengo hilabetean eman beharreko pausoak azaltzeari ekin nion:

Óscar.– Talde bakoitzak egin beharreko lehenengo gauza bere jarduerak eta hurrengo hilabeteetan erdietsiko dituen helburuak finkatzea da, eginkizun bakoitzaren arduraduna nor izango den eta epeak zein izango diren zehaztuz. Hortik aurrera, egingo diren bileren egutegia osatu behar da hartutako erronken garapena ikusteko. Hori bezain erraza. Zer deritzozue?

BBTko liderra.– Nola jakingo dugu zein helburu finkatu, inoiz neurtu ez dugulako, ez badakigu oraindik gure gaitasuna zenbaterainokoa den?

Óscar.– Aurretiko erreferentziarik ez dugun kasuetan, indikadoreak zehaztuko ditugu, helburuak finkatu gabe. Denbora jakin batean zehar neurtuko ditugu indikadore horiek eta behin denbora epea pasatakoan, erronka finkatzeko gai izango da taldea.

BATeko liderra.– Horrek zer esan nahi du, bakoitzak nahi duen helburua finka dezakeela? Eman dezagun BBTkoek erreminta arrunt bat 10 ordutan ekoiztea hartzen duela helburutzat eta ondorioz, gure produktua lehiakideena baino hiru aldiz garestiagoa dela. Zer egingo dugu orduan? Saldu gabe geldituko gara?

Óscar.– Momentuan dituzten baliabide eta ezagutzekin lor dezaketela uste dutena zehaztuko du BBTak[38]. TEKZERek gauza bera egingo du diseinuari dagokionez eta baita HHak ere lehengaien erosketa prezioen aldetik. Konpromiso horien arabera BATek eskaerak gureganatzeko erronka finkatuko du. Hori burututakoan, eman ditzazkeen emaitzak aztertuko ditugu eta erabakiak hartu. Emaitzak egokiak ez direla uste badugu, lantalde bakoitzarekin hitz egingo dugu, emaitzak berrikusteko eskatu eta helburu berri bat proposatzeko esango diegu. Prozesu horrekin jarraituko dugu proiektuarentzako onuragarria izango den eta lantalde bakoitzak aurrera eramateko modukoa den helburu orokorra erdietsi arte. Behin helburuak zehaztutakoan, talde bakoitzak bereak aurkeztu beharko ditu horretarako antolatuko dugu batzarrean eta bertan bozketa egongo da helburu horiek onartu edo ez erabakitzeko.

TEKZEReko liderra.– Dena oso berria da guretzat eta nahastuta gaude. Baina pentsatzen dut zuk lagunduko diguzula hasieran.

Óscar.– Ezbairik gabe. Talde bakoitzean eman beharreko pausoak zehazten joatea da garrantzitsuena. Nire denboraren ehuneko altua bileraz bilera igaroko dut, beraz, edozein zalantza baduzue nire iritzia momentuan bertan emango dizuet.

»Pentsatuko duzuen moduan, elkarte berriak egoki funtziona dezan komunikazioa[39] ezinbesteko baldintzetako bat da. Beraz, pertsonen arteko harremanak sustatzea gure helbururik nagusienetarikoa izango da. Urgola Hermanoseko harremanen mapa osatzea proposatuko nuke gauzak errazteko. Urtean zehar egingo diren bilera guztiak agertzen diren mapa izango da eta talde bakoitzeko liderra, parte-hartzaileak, data, lekua eta iraupena adieraziko dira bertan. Formatu handian egingo dugu, metro bat luze eta beste bat zabal, pertsona guztiek ikus dezaketen lekuan kokatuko dugu eta sarean ere egongo da. Oso modu errazean osatuko dugu: bileretako data eta ordua igarotakoan taldeko liderrak mapan marka desberdinak egingo ditu; gorriz bilera egin ez bada, aurkako kasuan berdez eta urdinez bilera egin eta proiektuko koordinatzailea bertan egon bada. Modu horretan, gainbegiratzearekin soilik elkarteko harremanak zenbaterainokoak diren argi ikusiko dugu, eta ondorioz, hartu beharreko erabakiak zein diren ere bai. Indikadore hori gidaritza taldean landuko den alderdietako bat izango da. Gainera,

[38] Askatasun arduratsua

[39] Komunikazioa

edozeinek bileraren batera joan nahiko balu, hurrengoa noiz izango den mapan begiratu besterik ez luke egin behar.

»Lehen egindako galderaren harira, lagunduko dizuedan galdera hain zuzen, Urgola Hermanosen izango dudan lanik nagusiena elkarteak egunerokotasuenean harreman estilo berriaren baloreak barneratzea dela esan nahi dizuet. Horregatik, hainbat bileretara joango naiz, gertakariak lehenengo pertsonan bizi ahal izateko eta beharrezkoa balitz jarraibide batzuk emateko. Bide horretatik, nire asteroko agenda mapa horretan agertzen diren bileren arabera antolatuko dut. Azpimarratu nahi nuke bilera horien helburua ez dela niri azken gertakarien berri ematea, taldeei zehaztutako helburuak lortzen lagunduko dien tresna eraginkorra izatea baizik. Bileretan, martxan jarritako jarduerak partekatuko ditugu eta horiekin jarraitzea komeni zaigun edo moldaketarik behar duten eztabaidatuko dugu. Gauzak horrela, ni gonbidatu bat besterik ez naiz izango eta esan gabe doa, ni egon edo ez berdin-berdin egingo direla, lider lanak nik neuk egin behar ditudan bilerak ezik, jakina.

»Ondo baderitzozue hemen utziko dugu gaurkoz. Badakizue, has zaitezte esan duguna bakoitza zeuen taldeetan martxan jartzen. Hiru aste bakarrik ditugu horretarako, beraz, ez lorik hartu.

Bileren datak adostu ostean, pixkanaka gelatik irtetzen hasi ziren.

Pentsa dezakezuen moduan, hurrengo asteetan tartetxo bat aurkitzea oso zaila zen nire agendan. Urduri egon beharrean, hasteko gogoz eta ilusioz beteta nengoen. Iritzi, emozio eta interes desberdinak koordinatzea, dena proiektu baten alde, nire lanetik gehien gustatzen zitzaidan betebeharretako bat zen zalantzarik gabe.

Horrekin guztiarekin hasi aurretik, ordea, administrazio-kontseiluarekin bildu behar nuen. Isabelen erretiroari buruz hitz egiteko bilera bat egitera zihoazen eta joateko eskatu zidaten enplegua erregulatzeko espedienteari (EEE) buruz hartu zuten erabakiaren berri emateko. Arratsaldeko lauretan, britainiar puntualtasunez, hasi zen bilera. Carlosek, abokatuen bulego ezagun batean lan egiten zuenak eta kontseiluko idazkaria zenak, bilerako akta irakurtzeari ekin zion. Irakurketa amaitu zuenean, Isabel hasi zen hitz egiten:

Isabel.– Denok dakizue hil honen amaieran erretiroa hartuko dudala. Hasiera batean hilabete batzuk gehiago irauteko asmoa nuen, baina lehenbailehen uztea nahiago dut. K2Kkoekin hitz egin dut eta beraiek ados daude, beraz, bukatu gabe ditudan zenbait kontu amaituko ditut hil honetan, eta hurrengotik aurrera bizitzaz gozatzen hasiko naiz, bada eta

garaia. Buru-belarri aritu naiz urte askoan eta atsedena hartzeko premia daukat. Ziur nago elkartea esku onetan dagoela eta Urgola Hermanosek lorpen berri ugari erdietsiko dituela. Esan beharrik ez dagoen arren, badakizue beti edozertan laguntzeko prest egongo naizela.

Bertan geunden guztiok egindako lanagatik eskerrak eman genizkion eta merezitako atsedenaz gozatzea opa genion.

Carlos.– Dokumentazioa guztia prest dago, beraz, hemendik gutxira Óscarri koordinatzaile berri gisa dagozkion ahalordeak emango dizkiogu.

Isabel.– Mila esker zuen hitzengatik, baina bizitzak aurrera jarraitzen duenez, hel diezaiegun gai garrantzitsuagoei. Lehenik eta behin, EEEaren kontua. Hitz egiten egon gara eta baiezkoa ematea erabaki dugu.

Joseba.– Beno, ni ez nago ados gure izen onari eragingo diola uste dudalako.

Isabel.– Joseba, hitz egin dugu horri buruz eta gehiengoa K2Kren planetamenduaren alde agertu da. Badakite zertan dabiltzan eta ados nago beraiek diotenarekin. Gaur egun EEEa oso zabaldua dago eta oparoaldian zuen fama txarra galdua du jada. Gainera, diru kantitate handi bati uko egitea litzateke. Ez dezagun ahaztu zortzi hilabete daramatzagula %50eko jarduerarekin.

Joseba.– Pertsona guztiei EEEa ezartzea ere ez zait ondo iruditzen. Bulegoetan lan egiten deutenak lanez gainezka daude, eta ez da gure seme-alabak direlako, baina ez zait egokia iruditzen beraiei ere EEEa aplikatzea.

Óscar.– Zuzeneko langileen lana kuantifikatzea errazagoa izan da beti. Horregatik, zehaztasun gehiago edo gutxiagorekin, kantitate zehatz bat ekoizteko behar dugun pertsona kopurua kalkulatzeko gai gara. Zeharkako pertsonen lana kalkulatzea, aldiz, egiteko dagoen zerbait da oraindik. Elkarte gehienetan bulegoak espazioko zulo beltzak bezala dira, dena xurgatzen dute. Hau da, beste hiru pertsona kotratatzen baditugu ere, egun gutxira lanez gainezka egongo dira.

»Aitzitik, eraginkortasuna sustatu behar dugu. Ondorioz, proiektuari balioa gehituko dioten lanak soilik burutuko ditugu, garrantzitsua eta presazkoa direna ondo bereiztuz une oro. Hori ondo egiten badugu, zeharkako pertsonen eraginkortasuna nabarmen igoko da eta horren ondorioz denbora asko aurreztuko dugu, gero eskaerak daudenean

beharko duguna, baina oraingoa bezalako kasuetan, gaitasun soberakina denez, EEEa aplikatzeko baliatuko duguna.

Carmen.– Ni Josebaren iritzi berekoa naiz, azkenean betikoak izango dira lan gehiago egingo dutenak.

Óscar.– Ez nator bat zurekin Carmen, baina, nire iritziari kasurik egin gabe ere, EEEa nola erabiltzen dugun proiektuaren barne kudeaketari dagokion zerbait da eta beraz, gure ardura. Gu gara era honetako erabakiak hartu behar dituztenak.

Carmen.– Baina bazkideak gu gara eta erabakiak hartzeko eskumen gurea.

Óscar.– Guztiz ados nago diozunarekin. Erabakiak hartzeko eskumena zuena da. Hobeto esanda, bi motatako erabakiak hartzeko eskumena duzue. Urteko ideia eta helburuen planari dagozkienak, jardueran zehar sortzen diren edozein aldaketa esanguratsuren aurrean hartutakoak barne, eta guk Urgola Hermanosen jarraitzeari dagozkionak. Baina gainontzeko erebaki guztiak gure esku daude lankidetza akordioko a) puntuan bildu genuen moduan: «a) Administrazio kontseiluko kide guztiek, egungoek eta etorriko direnek, eguneroko kudeaketan ez direla sartuko hitz ematen dute, ez zuzenki ezta zeharka ere, aktiboki lanean dauden pertsonen parte direnak salbu». Hori bai, hilero bilera bat egingo dugu proiektuaren garapena azaltzeko eta dituzuen zalantzak argitzeko.

Carmen.– Orduan, gu zertarako gaude?

Isabel.– Carmen, gure funtzioa ez da empresa kudeatzea. Horretarako kontratatu ditugu K2Kkoak. Gure lana beraiek ondo egiten ari diren edo ez erabakitzea da, eta ados ez bagaude beharrezko erabakiak hartzea.

Carmen.– Eta beste gauza bat esango dizut. Azken hiru urteetako emaitzak pertsona guztiei erakustea ez zait batere gustatu. Ez dut uste beharrezkoa zenik.

Óscar.– Onartu ezin duguna da, azken hiru urteetan izandako irabazien batez bestekoaren gainetik dauden irabaziak denon artean banatzeko erabakia hartzea da, eta gero hiru urte horietan izan ditugun irabaziak zein izan diren ez erakustea. Eta ez da izango gure estiloaren ideia nagusienetakoa gardentasuna[40] dela behin eta berriz errepikatu ez dudalako. Beraz, ez dut desadostasuna ulertzen. Koherenteak izatea eta

[40] Gardentasuna

bat eginda egotea zuen arduren parte da. Hori guztia argi gelditu zen aurretik izandako bileretan, kontseilua pertsona bat baino gehiagok osatzen dutenean Koldori gehien axola zaion alderdietako bat delako.

Isabel.– Carmen, Óscarrek arrazoi du. Izandako bilera guztietan garbi esan digute, eta ez dute esandakotik ezer desberdinik egin.

Óscar.– Gaiz aldatuta, Imaolekin hitz egiten egon naizela esan nahi nizueke. 60 urte bete berri ditu eta erretiroa hartu nahi duela esan dit. Txandakako lan kontratua egiteko aukera ikusi dut, baina ez da posible, ez baitaukagu inor behin-behineko kontratuarekin eta ezta kanpoko inor hartzeko aukerarik ere, gauden egoeran gaudelako. Elkartean baja eman eta kalte-ordain ekonomikoa emateko aukera aztertzen aritu gara, oraindik ere legezko erretiroaren adinera iristeko bost urte falta zeizkio eta. Nire ustez azken hori egin behar genuke, bi aldeentzako onuragarria baita. Berak lan egiteari utziko lioke eta elkarteak inbertsioa bi urte igarotzerako bihurtuko luke errentagarri.

Joseba.– Urgola Hermanosen barnean ezagutza zabalena duen pertsona dela da kontuan hartu ez duzuna, eta joaten bada, gainontzekoak ez dira katalogoan ditugun produktu guztiak ekoizteko gai izango.

Óscar.– Taldeko gainontzekoekin hizketan egon naiz eta erabakiarekin ados daudela adierazi didate, pare bat aste behar dituztela zalantzak sortzen dizkieten kontu batzuk Imanolekin argitzeko, baina hortik aurrera nahi duenean joan daitekeela.

Joseba.– Ziria sartu dizutela uste dut. Gertatzen dena da, ez direla ausartzen Imanoli aurre egin eta ezin duela joan esaten. Baina joaten bada, hondamen hutsa izango da.

Óscar.– Ez nago ados, azken batean beraiek baitira lana aurrera atera behar dutenak, eta ez dut uste beraien buruari iruzur egiten ibiliko direnik. Inor ez da bere buruari harrika ibiltzen. Gainera, Imanol ez egotea onuragarria izango dela uste dut, orain arte bere itzalean egon diren lider berriak ikusteko aukera emango digulako horrek, eta beraz, itxuraz ezinbestekoak diren horien beharrik gabe taldea hazi egingo da.[41]

Carmen.– Eta orain arte erretiroa hartu eta ezer ordaindu ez diegun pertsonek zer esango dute? Zu ez zara hemen bizi, baina guk bizikide ditugu. Joatea nahi badu, joan dadila, baina guk ezer ordaindu gabe. Ezin dugu bereizketarik egin.

---

[41] Aukerak eskaintzea

Óscar.– Uste dut ez dudala ondo azaldu. Lehenik eta behin, Imaolekin ez gara bereizketarik egiten ari, ordainduko diogun kopurua txandakako lan kontratuarekin irabaziko lukeen berdina baita. Lehenagotik aurretiko erretiroa hartu duten pertsonekin duen desberdintasun bakarra oradainduko duena nor izango den da, lehen Estuatuak ordaintzen zuena orain guk ordainduko baitugu. Imanolen kasua lehengoen berdina da, ez du gehiago kobratuko. Bigarrenik, Urgola Hermanosi ere ondo datorkio, pertsona guztientzako lanik ez baitago, eta merkatuaren egoera eta ekoizpen aukerak ikusita, denbora luzean behar baino ekoizteko gaitasun handiagoa izango dugula urte dut. Azkenik, lehenago esan dudan moduan, hau guztia gure arduren barne dago eta geu gara erabakia hartu behar dutenak.

Carmen.– Bada kontseiluak zer esanik izando duela uste dut nik.

Óscar.– Lehen ere esan dugu. Gure lankidetza-harremana eteteko eskumena duzue. Gugan usterik ez baduzue, esan besterik ez duzue eta berehala joango gara, arazorik gabe. Baina ezin dugu onartu hartzen dugun eta zuei jakinarazten dizuegun erabaki bakoitza eztabaidatu eta balioetsi beharra.

Joseba.– Zer deritzozue hurrengo batzarrerako utziko bagenu? Horrela lasaiago pentsatzeko denbora izango genuke.

Óscar.– Imanolen kontuari helduta, lehengo gerenteak aurretiko erretiroa emango ziola bi aldiz hitzartu zuen berarekin eta gero ez zuen hitza bete, batek daki zergatik. Oso minduta dago. Koldori egindako elkarrizketen zatiak zituen gordeta eta datozen aldaketekin oso gustura dago, hau guztia nola amaituko den oso garbi ez badu ere. Beraz, berak nahi duena norbaitek agindutakoa betetzea da. Bestalde, ez berak eta ezta bere lankideek ere ez dute kalitate edo kostu aldetik arazorik ikusten, eta bere erretiroa errentagarria bada, hartu beharreko erabikiarekiko zalantzarik ez luke egon behar.

Isabel.– Imanolen kontuarekin ados ez banago ere, Óscarrek arrazoi du. Beraiek hartu behar dituzte erabakiak, beraz, utz diezaiegun hala egiten.

Óscar.– Argi eta garbi hitz egingo dizuet. Gure lan egiteko modura egokitzeko denbora behar duzela oso ondo ulertzen dut. Baina etorkizunean arazorik izan nahi ez badugu, hasiera-hasieratik bakoitzaren ardurak zeintzuk diren argi uztea beharrezkoa da. Beraz, gaurko bileran ikusitakoa hemendik aurrera nola funtzionatuko dugun jakiteko ondo etorriko zaigula uste dut.

Eztabidaren berotasunean botatako esaldi batzuk argitu ondoren, bilera amaitutzat eman eta lau aste barru elkartuko ginela adostu genuen, kontsiluaren ohiko lehen bilera orduan izango baitzen. Gure estiloa kontseilukoei berria zitzaiela jakin banekien arren, bileraren nondik norakoek kezkatu egin ninduten. Gure estiloaren ideiekin ez nituen batere eroso ikusi eta horretaz gain, gure lanarekiko konfiantza eza erakutsi zuten. Pazientziaz jokatu eta ordura arte emaitza oso onak eman zizkien sistema hierarkikoarekin lan egiten ohituta zeudela ulertzen saiatu behar genuen, orain, horren denbora gutxian beraien pentsatzeko era aldatzeko. Kontuan hartu behar genuen, lehenago aipatutako Isabel eta Josebaren arteko lehiakortasunak ere ez zituela gauzak erraztuko. Momentuz behintzat, lehenengoaren laguntza geneukan guk proposatzen dugun estiloa babesteko orduan kontseiluak bat eginda iraun zezan.

Gidaritza taldean adostu genuen bezala, hurrengo hiru asteetan lantalde bakoitzean lan egiteko modu berria martxan jartzeari ekin genion. Helburu hori kontuan hartuta, bakoitzarekin bilerak egiten hasi nintzen, eman beharreko pausoak nik neuk azaldu eta sor litezkeen zalantzak argitzeko.

Konpromiso taldea izan zen lehenengoa, elkarte barriaren oinarrizko zutabea baitzen. Deitutako pertsona guztiak bertan zeudela egiaztatu ondoren, bilerari hasiera eman genion, ordura arte emandako pausoak laburki gogoratuz:

Óscar.– Azken asteetan zehar, BBTkoek proposatutako denboren arabera ekoizpena antolatzen aritu gara. Adostutakoa bete dugun neurtu dugu astero eta egokiak ez ziren denbora epeak moldatuz joan gara. Beraz, orain arteko emaitzetan oinarrituta hemendik aurrerako ekoizpen konpromisoa hartzea proposatu nahi dut.

BBT.– Zer esan nahi du zehazki «konpromisoa hartzeak»? Orain arte ahal genuen guztia egiten aritu garela uste dut.

Óscarr.– Ez daukat zalantzarik horretan. Konpromisoak esan nahi du, aste honetan 100 erreminta ekoiztea hitzartu badugu, ez garela etxeratuko hala egin arte. Lanaldia konpromisoa betetakoan amaiatuko da, eta ez asteroko 40 orduak igarotakoan.

BBT.– Zer esan nahi duzu, lan ordu gehiago izango ditugula?

Óscar.– Ezta hurrik eman ere. Diodana da, gutxi gorabehera egutegian agertzen diren orduak lan egin behar ditugula urtean. Baina zenbait

astetan dena bikain aterako zaigu eta lehenago bukatuko dugu, beste zenbait astetan, aldiz, aurkakoa. Nolabaiteko malgutasuna izan behar dugu, konpromisoa bezeroekiko eta eraginkortasunarekiko delako. Denbora gutxian proiektu errentagarria izatea lortzen ez badugu, etorkizuna kinka larrian izango dugu.

BBT.– Baina egongo dira denbora berreskuratzea ezinezkoa izango zaigun momentuak. Lehengaiak falta direnean edo makinaren bat izorratzen denean, esaterako.

Óscar.– Bi aukera ditugu kasu horietan. Zorroan ditugun beste erreminta batzuk ekoitziko ditugu edo etxera joango gara eta makina konpontzean edo lehengaiak iritsitakoan berreskuratuko dugu. Ez daukagu hemen egon beharrik lanik ez badago. Gogoratu ordaintzen dutenak bezeroak direla eta eskatutako erremintak jasotzeagatik soilik ordaintzen digute, eta ez guk hemen igarotako orduengatik.

BBT.– Baina lehengairik ez badago edo makinaren bat izorratzen bada ez da gure errua. Zergatik hartu behar dugu hori gure gain?

Óscar.– Behin baino gehiagotan esan dudan bezala, ekoizpena ez da BBTaren ardura soilik, konpromiso talde honetan ordezkatuta dauden elkarte berri honetako lantalde guztiena baizik. Elkarteak bezeroetara bideratuta egon behar duela diogunean hauxe esan nahi dugu: elkarteak ez dauka zentzurik bezerorik gabe, baina elkarteko pertsona guztien lanari zentzua bezeroek ematea lortu behar dugu. Hortaz, lehengaiak garaiz ez baditugu, adibidez, hornitzaileekin harremanak dituen taldeak edo hornitzaileak berak hutsegiteren bat egin duelako izango da, baina ardura konpromiso taldearena da, hornitzaileekin ditugun harremanak ere konpromisoaren parte direlako. Beraz, hori gertatuko balitz, berreskuratu egin beharko genuke. Futboleko metafora erabiliz hobeto ulertuko dugu. Partida batean atezainak akats bat egiten badu eta kanporatu egiten badute, gainontzeko taldekideek aparteko esfortzua egin beharko dute taldean bat gutxiagorekin jokatu behar dutelako. Eta ziur nago, horrelako kasu batean, gutako inori ez litzaiokeela burutik pasa ere egingo aparteko esfortzu hori ez egitea errua atezainarena izan delako. Futbolean talde bat garela eta partida irabazi behar dugula oso ondo barneratua dugu. Jarrera hori bera da Urgola Hermanos proiekturako proposatzen duguna.

HH.– Hori ulertu dut. Baina ardura gutako inorena ez bada, lehengaiak dakartzan kamioiak matxura izan duelako adibidez, berreskuratu egin beharko genuke?

Óscar.– Berreskuratzeari buruz hitz egitean, lan ordu gehiago sartu beharko bazenituzte bezala hitz egiten duzue, eta egiaz ez da horrela. Esaterako, kamioia astelehenean iritsi beharrean asteartean iristen bada, guk ez daukagu astelehenean lan egin beharrik, ez dugulako lehengairik, eta gero astean zehar sartuko genituzke ordu horiek, eta ezin badugu, larunbatean. Berez, lan ordu kopuru bera sartuko dugu, baina malgutasunez, lehen esan bezala. Dena dela, gauza bat argi utzi nahiko nuke. Konpromisoa ez betetzearen eragilea nor izan den albo batera utzita, hala gu nola kanpoko elkarte edo pertsonak badira ere, ardura[42] beti gurea izango da azkenean. Izan ere, bezeroak Urgola Hermanosekin gustura ez badaude, ez dituzte gure produktuak erosiko eta ondorioz, gure salmentak ere jaitsi egingo dira. Hori gertatzen bada, nori egingo diete kalte galerek? Lanik gabe gelditzen bagara, hirugarren batzuei errua botatzeak ez digu ezertarako balioko. Bezeroarekin dugun konpromisoa beti gurea da. Gainontzeko aitzakia guztiak ardurak saihesteko moduak dira.

TEKZER.– Funtzionatzeko modu honekin zeharkako pertsonek presio handia jasan beharko dutela da nik ikusten dudana. Izan ere, egiten ditugun akats guztiek beste talde guztiei eragingo die zuzenean, BBTkoei gehienbat. Eta konpromisoa bete beharra dagoenez…

Óscar.– Oso gogoeta ona, baina pentsatu pixka bat esaten ari zaren horretan. Orain arte egiten zenituzten akatsek ere bazuten eragina ekoizpenean. Baina konpromisorik ez zegoenez, hutsegite horiek lehenik eta behin bezeroei eragiten zieten eta jabeei bigarrenik, bezeroek erosteari utziz gero emaitzetan antzeman egiten baitzen. Ostruken antzera egiten genuen. Burua ezkutatu gertatzen ari zena ez ikusteko eta kitto, denok poz-pozik. Egoera jasangaitza bilakatu eta lehertu egiten den arte. Orduan datoz arazoak. Hori da gure planteamenduarekin ekidin nahi duguna, hain zuzen ere. Hala eta guztiz, apur bat lasaitu zaitezten, talde bat garen une beretik, ahal dugun guztia egin eta hutsegiteren bat egiten badugu, ez da ezer gertatuko, denok ulertuko dugu eta beharrezko ahaleginak egin beharra arazorik gabe onartuko dugu. Gauza bestelakoa izango da norberaren onurarako hartutako erabakiak edo ahalegin eta inplikazio eskasak ikusten baditugu. Kasu horietan taldea ez da hain ulerkorra izango hutsegiteen aurrean.

BBT.– Eta zer gartetuko da jokalari bat ahal duen guztia ematen ari ez denean eta taldeari kalte egiten dionean?

[42] Ardura partekatua

Óscar.– Bere jarreraren zergatiri buruz galdetuko genioke eta ahal dugun neurrian lagundu. Pertsonak zintzoak dira eskuarki eta beraien ardurak bete nahi dituzte. Beste gauza bat, kopeta duen betiko pertsonarekin topo egitea da, egoeraz aprobetxatu eta lankideen kontura bizi nahi izaten duen horrekin. Berarekin hitz egin eta jarrera aldaketarik ikusiko ez bagenu, beharrezko deritzogun diziplina neurriak hartu beharko genituzke. Edozein modutan, zuek oso ondo ezagutzen duzue elkar, beraz, aurrepauso bat eman eta miraririk eskatu gabe aurrera egiteko ordua da. Kontua da, une honetan oso nabarmena litzatekeela.

TEKZER.– Eta estilo honekin lan egin nahi ez duen norbait balego? Ezin dugu behartu.

Óscar.– Kasu horretan, taldeko gainontzekoekin hitz egingo genuke. Gainontzeko taldekideek onartuko balute beraien taldean egunean 8 ordu sartuko dituela hitz ematen duen pertsona bat dagoela, baina esaten ari garen baloreak, hau da, autokudeaketa, malgutasuna eta konfiantza, inolaz ere jarraituko ez dituena, aurrera egingo genuke. Aldiz, taldeak onartuko ez balu, eta ondorioz gure estiloa ez jarraitzea erabaki, egoeraren berri emateko bilera bat antolatuko genuke berehala eta K2Kk proiektua utziko luke.[43] Nahi ez gaituzten lekuetan ez jarraitzea gure arauetakoa bat da.

BBT.– Pertsona horrek gainontzekoen eskubide berdinak izango lituzke?

Óscar.– Lanari dagokionean, eskubide eta betebehar berdinak izango ditu. Berari dagozkion ardurak bete beharko ditu, hots, bere betebeharrak, eta trukean adostutako diru kopurua ordainduko zaio. Gure estiloa jarraitu nahi ez duenez, estiloaren barne diren eskubiderik ez luke izango. Irabazien banaketa adibidez.

BBT.– Gure artean eztabaidatzen egongo garelaren susmoa sortzen dit honek, eta horrek ez dit graziarik egiten.

Óscar.– Hemen zaudetenetako batzuk herri honetako festa-batzordean zaudetela esan didazue noizbait. Eman dezagun alkateak deitu eta festak antolatzea proposatu digula. Aurrekontu itxi bat eskaini digu eta festetako programa osatzeko ardura guztia gure esku utzi duela. Proiektuan zehar eztabaidatuko genukeela uste duzue?

BBT.– Noski, zerbait erabaki beharko litzatekeen bakoitzean.

---

[43] Askatasun arduratsua

Óscar.– Zergatik?

BBT.– Festek arrakasta izatea nahi dugulako denok. Eta gustuko ez dudan erabakiren bat hartzera bagoaz edo beste proposamen hobeago bat badaukat, aurrera atera dadin borroka egingo dut.

Óscar.– Eta norbaitek zerbait egingo duela esan eta bere hitza beteko ez balu, zerbait esango zeniokete?

BBT.– Dudarik gabe. Festetako datak ezin dira aldatu eta denak prest egon behar du ordurako.

Óscar.– Eta zein desberdintasun dago adibidea eta guk elkartearentzat proposatzen dugunaren artean?

BBT.– Festetakoa borondatezko lana dela eta festak oso garrantzitsuak direla guretzat.

Óscar.– Zuetako inor lanera behartuta etortzen da? Urgola Hermanoseko norbaitek pistola bat jartzen dizue buruan egunero hona etortzeko?

BBT.– Ez, inola ere ez. Baina bizirauteko behar dut.

Óscar.– Arraioa, festa batzuk antolatzeko taldekideekin eztabaidatzeko prest gaude, baina gure bizibideari eragiten dion zerbaiti buruz eztabaidatzea arazotzat jotzen dugu. Eta festen eredua jarri dut, baina erantzun bera jasoko nuke elkarte gastranomikoei, auzokidekoei, lagunei eta abarrei buruz galdetuz gero. Kasu horietan guztietan eztabaidatzeko, konpromisoak hartzeko, eskaerak egiteko… prest gaude helburuak lortzeko beharrezkoa bada. Lan eremuari buruz ari garenean, aldiz, gure bizibidea arriskuan jartzen dugu eta hala ere arazoa ¡ruditzen zaigu lankideei emandako hitza betetzeko eskatzea. Are gehiago, ideia berriak eman ere ez ditugu egiten eztabaidak saihestearren. Uste dut momentu honetan ez zaretela konturatzen Urgola Hermanosen emaitzek zuzenean eragiten dizuetela, eta agian datozen hilabeteetan ere horrela jarraituko duzue. Baina eragina dute, eta ez hemendik aurrera emaitzen %25a banatuko dugulako bakarrik. Zer uste duzue gertatuko litzatekeela zuekin, emaitzen ondorioz elkartearen jarraipena arriskuan egongo balitz? Ez daukat esan beharrik zuekin ere antzeko zerbait gertatuko litzatekeela. Zuen batez besteko adina ikusita, harrigarria

iruditzen zait oraindik garbi ez ikustea. Orain gardentasuna dago eta badakizue egoera zein den.[44]

BBT.– Hortaz, nola dira gauzak? Noiz hartu behar dugu konpromisoa?

Óscar.– Astean behin, ziurrenik ostiraletan, konpromiso bilera egingo dugu. Bilera horretan, Jonek bezeroen beharretan eta adostutako ekoizpen denboretan oinarritutako proposamena egingo du. Une horretan bertan, egingo duguna eta hori egiteko behar duguna adieraziko digu. Adibidez, ordu jakin baterako lehengaiak prest edukitzea eta makinak konponduta eta funtzionatzeko prest egotea. Modu horretan, lan talde bakoitzak bere konpromisoa hartuko du. Horregatik diot ez dudala ulertzen konpromisoari diozuen beldurra, inoiz ez baita ezer inposatuko. Zeuek izango zarete zer egingo duzuen eta zer ez esango duzuenak, bezeroei emandako hitzaren eta zeuek adierazitako ekoizpen gaitasunaren arabera.

BAT.– Eta zer gertatuko da ekoiztuko dugun kopurua oso txikia bada edo bezeroren batekin zerbitzu arazoak baditugu?

Óscar.– Hori da bilera honetan talde guztiak ordezkatuta egotearen arrazoia, lortutako emaitzekin ados dauden edo ez esateko baitira bilera hauek. Talde guztiek ontzat ematen duten konpromisora iritsi arte aukera desberdinak aztertu eta eztabaidatuko ditugu. Beste gauza batzuen artean, konpromisoa hartu izan arte ez garelako bileratik joango. Eta behin konpromisoa hartuta, badakigu, ez gara etxera joango bete arte.[45]

»Berriro diot konpromisoak ez duela lan gehiago egitea esan nahi, behar bezalako zerbitzua eta eraginkortasuna lortzea baizik. Izan ere, konpromisorik hartzen ez badut eta ondorioz, gertatzen denak ez badit eragiten, arazoren bat dagoenean nire kezka bakarra ardura nirea ez dela frogatu eta errubagea naizela erakustea izango da. Konpromisoa badugu, aldiz, azkenean bete egin behar dudanez, arazoa ahalik eta azkarren konpontzen eta berriro gertatuko ez dela ziurtatzen saiatuko naiz. Festen kasuan esan duzuen bezala, data ezin da aldatu eta denak prest egon behar du epe horretan.

---

[44] Proiektu komuna, ardura partekatua eta komunikazioa

[45] Ardura partekatua

»Kasu hauetan esaten den moduan, bidea ibiliz egiten da. Beraz, asteroko bilererei ekingo diegu eta zalantzak sortu ahala argituko ditugu. Baina pentsatu apur bat aldaketa zein zentzutan datorren:

»Orain arte etortzeagatik ordaintzen zidaten. Orain ordaintzen duena bezeroa da, eta egiten duguna errentagarria eta eraginkorra bada ordainduko didate niri. A! eta ardura ez da goikoena, dagoeneko ez dagoelako goikorik, nirea baizik.

Gelatik irtetzen ari ziren bitartean, bihozkada bat izan nuen. Une horretatik aurrera «konpromiso» hitza Urgola Hermanoseko bilera gehienetan protagonista izango zen.

Beste taldeekin egindako bilerak espero bezala joan ziren. Pertsonek erakutsi zuten ilusio eta inplikazioek funtzionatzeko moduari buruzko zalantza eta ziurtasun ezak ordezkatu zituzten. Zume horiekin denbora kontua zen lehenengo emaitzak iristea.

BAT zen talde guztietatik gehien kezkatzen ninduena eta ez beharrik handiena eskaerak gureganatzeko eremuen genuelako soilik. Lankidetzari ekin genionetik pauso oso garrantzitsuak eman genituen. Gure produktu bakoitzaren mozkin gordina zein zen genekien; bezero, merkatu eta bolumen bakoitzeko mozkinen inguruko irizpideak zehaztuta genituen; garrantzitsuak iruditzen zitzaizkigun eskaintzen jarraipen zehatza egiten genuen; bezerorik gailenekin maiz hitz egiten genuen beraien asebetetze maila jakiteko; eta Saioak ere ekin zion formazioari eta bezeroak ikustera joaten zen Keparekin. Dena ongi zihoala zirudien.

Baina gauzak guztiz bestelakoak ziren. BATekoek taldea hitzari buruz zeukaten kontzeptua irudikeria hutsa zen. Kepak berak bakarrik erabakitzen zuen egingo zutena eta Saioa eta Estherrek hark emandako argibideak jarraitzen zituzten. Ostiralero, BATekoek bilera egiten zuten astean zehar gertatu zenari buruz mintzatzeko eta hurrengo lau asteetan bisitatuko zituzten bezeroak eta egingo zutena adosteko. Ordura arte egindako bost bileretatik batera bakarrik etorri zen Kepa eta bertan, bukatu baino lehen joan egin zen. Horietako baten batera ez etortzearen arrazoia bezeroekin zegoela bazen ere, taldearen lana guztiekin partekatu eta antolatzea bere lehentasunen artean ez zegoela zen une oro ematen zuen irudipena. Gai honi buruz BAT osoarekin hitz egin genuen, baina ez genuen gehiegi aurreratu. Kepari zegokionez, nire irudipenak ukatu zituen momentu oro, eta bere jokabidea eta bileretara ez etortzea jasaten ari zen gehiegizko lan kargaren errua zela zioen.

Egoera Saioa ere bezeroak bere kabuz ikusten hasten zenean normalizatuko zela adierazi zidan. Bere azalpenak guztiz gustura utzi ez baninduten ere, aukera bat emango nion, baina taldearen bilakaera gertutik jarraituko nuela erabaki nuen.

Bileratik egun batzuetara, Saioak laguntza eskatu zidan, apur bat nahastuta zegoela esanez eta ez zekiela nola jokatu. Alde batetik, bazekien taldean adosten genituen lehentasun eta irizpideak zein ziren, baina gero, bai Isabelek eta bai Kepak adostutakoaren ordez beste gauzak batzuk egiteko esaten zioten. Egoera horretan gaizki sentitzen zen, hartzen zuen erabakia edozein zela ere alderen batek txarrera hartuko zuelako. Bi alde ez zeudela esan nion, proiektu bat baizik. Errealitate horri jarraituz, beharrezkotzat jotzen genuena eztabaidatzeko foro egokia BATen bilerak ziren; behin zerbait erabakitakoan, ezin zen bete gabe utzi pertsona baten interesak zirela eta, ezta aurretik taldean aipatu gabe ere. Gaia hurrengo bileran aipatzea proposatu nion, jokatzeko modua eta taldekide bakoitzaren ardurak zeintzuk ziren behingoz argitzen saiatzeko asmoz. Egokiak iruditzen zitzaizkion erabakiak hartzeko orduan taldean jarrera gogotsuagoa erakutsi behar zuela esateko aprobetxatu nuen; etengabe Keparen onespenaren zein egotea egokia ez zela adierazi nion, Kepa taldekide bat gehiago besterik ez baitzen, eta are gutxiago Isabelena, erretiroa hartzeko prozesuan zegoelako, eta beraz, elkartetik kanpo, barruan baino gehiago. Nik esandakoarekin bat zetorrela aitortu zidan Saioak, baina egoerak beldur ikaragarria ematen ziola ulertzeko esan zidan. Berak ikusi zuenagatik, ez zen lehenengo aldia antzeko egoeran zeudena, eta betikoek nahi zutena egin eta hala Kepa nola Isabelen boterea zalantzan jartzen zuena enpresatik kanpo uzten zutena. Gaineratu zuen nik ulertu egin behar nuela gure estiloaren bidetik pausuak ematen bera ez ausartzea, gauzek zein bilakaera zuten ikusi arte. Horretaz gain, adierazi zidan, jabeei egiten ari ginen kudeaketan inola ere sartzen uzten ez geniela ikusita, bazitekeela oker egotea, baina bere ustez Urgola Hermanosen gure egunak azken begien bistan zeudela. Aurkakoaz konbentzitzen saiatu nintzen, jabeek gugan uste osoa erakutsi zutela esan nion, eta ez gure kudeaketan eta ezta familiakide aktiboen jardueran ez zirela sartuko ziurtatuz dokumentu bat sinatu zutela. Beraz, aurrera jarraitzeko eta zuen ahalmena modu gogotsuan erabiltzeko aholkua eman nion.

Saioarekin izandako elkarrizketa buruan hartuta joan nintzen BATen hurrengo bilererara, aurretik bai Kepa eta baita Isabel bera ere bertan izango zirela ziurtatuta. Une egokia iristean, gardentasunez eta nire bereizgarri den estilo zuzena erabiliz hitz egiten hasi nintzen,

taldearen lana nola zihoan azaldu nuen eta Keparen zuzendaritza totalitarioa eta taldearen erabakietan Isabel sartu izanaren aurrean erabateko gaitzespena adierazi nien. Taldearen erabaki bat urratu zuela ez zekiela eta berriro gertatuko ez zela argudiatuz zuritu zuen Isabelek bere burua. Aste bat barru erretiroa hartzekoa zenez, buruhausteak eragiten zizkion edozein kontu edo beharrezko ikusten zuen edozein erabaki zuzenean niri jakinarazteko proposatu nion, eta ni arduratuko nintzela egokia iruditzen zitzaidan pertsona edo talderi iristarazteaz. Egindako proposamena gehiegi gustatu ez arren, berak eragindako egoera deserosoa txukuntzen saiatu zen. Baina Keparen kasua oso bestelakoa izan zen. Bezeroak BAT eta ni neu baino garrantzitsuagoak zirela esanez arrazoitu zuen bere jarrera, haiek baitziren azken batean gure erabakien jatorrian zeudenak. Berak esandakoarekin orokorrean ados nengoela adierazi nion, eta bere iritziz erabaki horiek onesteko pertsonarik egokiena zein zen esateko eskatu nion, beste bezero batzuen eta Urgola Hermanos beraren interesen aurka joan zitezkeen zenbait erabaki egon baizitezkeen horien artean. Bera edo Isabel zirela horretarako pertsonarik egokienak erantzun zidan inolako lotsarik gabe, mugitzen ari ginen merkatu zail eta konplexuan ni baino askoz esperientzia gehiago zutela esanez. Eta gehiago luzatu gabe aulkitik altxatu eta bileratik atera zen, albo batera utzi ezin zuen konpromiso pertsonal bat zuela arrazoituz. Bertan zeuden gainontzeko pertsonen kezka aurpegiek ikusita, hitzik egin gabe bilera bukatutzat jo genuen, eta nire kasuan, baita eguna ere.

Koldorekin telefonoz hitz egin eta gau guztian zehar gertatutakoa buruan bueltaka ibili ondoren, goizean goiz Kepari deitu nion eta aurreko egunean bildu ginen gela berean gelditu ginen bazkalostean. Elkarrekin egon ginen ordu erdian modu sendo bezain lasaiaz aurreko egunean erakutsitako desafiozko jokabiderik ez nuela onartuko jakinarazi nion, eta are gutxiago taldea osatu zenetik izan zuen jarrera berekoi eta indibidualista. Edozein ideia eta proposamen eztabaidatzeko prest nengoela azpimarratu nion, baina talde lana bezalako oinarrizko gaietan kontraesanetan aritzea ez zuela inondik inora onartuko. Gustuko ez bazuen eta horrela lan egiteko prest ez bazegoen, hala esateko eta ondorioei aurre egiteko eskatu esan nion, oso pertsona garrantzitsua bazen ere, ezinbestekoa ez zelako. Hausnartzeko eskatu nion eta egun batzuk pasatakoan erantzuteko. Pentsatu beharrik ez zuela esan zidan, eta bere ama Isabelek bezain modu ez oso sinesgarrian, bere jokabidea gaitzetsi eta jarrera aldatzeko asmoa erakutsi zidan, bere erreakzioa zuritzeko Urgola Hermanosen interesak erabiliz.

Egunak aurrera zihoazen heinean, geroz eta argiago ikusten nuen BATen azken bileratik zerbait aldatu zela Isabelengan. Nirekin topo egitea saihesten zuen, ahalik eta gutxien laguntzen zuen, eta nire alboan egon beste erremediorik ez zuenean ez zidan begietara begiratzen. Ahal bezain pronto erretiroa hartu nahi zuela behin eta berriz errepikatzen zuen arren, barru-barruan boterea zuen pertsona izaten jarraitzea atsegin zuen, neurri batean bere seme Keparekin partekatuta. Ondorioz, boterearen kontua zela eta ez zela, beraiekin izaten nituen eztabaidek ez zioten gure arteko harremanari asko laguntzen. Hala eta guztiz ere, futbol jokalari batek, jokuaren parte delako falta egiten diotenean kexatu ezin duen moduan, nik ere gauza bera egin behar nuen, Koldok behin baino gehiagotan esan zidan bezala, hori baitzen nire zeregin nagusia. Beste era batean esanda, egunero landu behar nuen lurra, Urgola Hermanosen gure estiloa barneratzea azken helburutzat hartuta. Koldok behin eta berriz azpimarratzen du kultura aldaketan burutzea gehien kostatzen den eremua eskaerak lortzen dituzten komertzial ahalguztidunen eremua dela, besteen lana erraza dela eta gainera gaizki egiten dutela uste baitute.

Harreman estilo berria erakusten hilabete igaro ondoren, proiektuaren bilakaera aztertzeko garaia iritsi zen gidaritza taldearen bilera batean. Talde honen bilerak hilero egiten dira eta Koldok bertan egoteko ohitura du. Bertan hileko emaitzak aztertzen ditugu eta epe ertainera eta luzera egingo diren jarduerek zein bide jarraituko duten zehazten da. Oraingoan bertan agertutako sentipenek etorkizunerako ilusio eta baikortasuna islatzen zuten, eta baita aurreko egoerarekin konparatuz hobekuntza nabarmenak ere. Esan beharra dago, sentipen horiek indikadore nagusienen bilakaera egokiaren ondorioz indartu egin zirela. Zerbitzu-tasak %97ko betetze maila izan zuen hilabete horretan eta gainera, bezero garrantzitsuenek oso gustura zeudela aitortu ziguten. Aldi berean, ekoiztutako erreminten kopuruak erraz gainditu zuen taldeek hasiera batean adostutakoa, eta ondorioz, ekoizpen-balioa eta mozkin gordina nabarmen handitu ziren. Eta berri onekin amaitzeko, eskaeren sarrera aurreko hilabeteekin konparatuta %25 igo zela ikusi genuen. Bisitaldiena izan zen aurrez adostutako helburua bete ez zuen indikadore bakarra. Dena dela, egoerari buelta emateko asmoa geneukan Saioak formazioa amaitu eta bezeroak ikustera bera bakarrik joaten hasten zenean.

Bileran zehar proiektuaren txostena zehatz-mehatz begiratu genuen, garrantzitsuak ziren informazio eta indikdoreak bertan bilduak zeudelako: pertsonen garapena, absentismoa, txandak, fakturazioak,

emaitzen kontuak, balantzea, diruzaintza… Horretaz gain, sortu berri ziren taldeetako liderrek, beraien taldeen berri eman ziguten: erosketa moduaren berrikuntza taldea eta produktua hobetzeko taldea.

Lehenengoa, erosketa moduaren berrikuntza, aurretik arlo horretan esperientziarik ez zuten hiru pertsonez osatua zegoen eta beraien ardura mundu osoan zehar erosketa aukerak bilatzea zen. Helburu garrantzitsuena egungo baldintzak ahalik eta gehien hobetzea zuten.

Talde hau osatzeko proposamena Asierri, Keparen anaiari, luzatu genion. Onartu zuenean beste bi pertsona aukeratzeko eskatu genion eta hiruren artean liderra izendatu eta helburua eta betetzeko epea zehaztu beharko zituzten. Asierrek esan zigunez, taldearen osaera fasean zegoen eta gidaritza taldearen hurrengo bileretan gauzak nola zihoazen esango zigun.

Produktua hobetzeko tadeari zegokionez, helburu nagusia, hilabete gutxiren buruan produktu berriak ekoizten hasi baino lehen, momentu horretan ekoizten genituen produktuak ahalik eta gehien hobetzea zen. Berrikuntza taldea osatzeko prozesu bera jarraituz, Juanjoren esku utzi genuen taldea osatzeko ardura. Bileran, Asierrek bezala, Juanjok ere taldea osatzeko fasean zegoela esan zigun eta hurrengo bileretan emango zigula gertakarien berri.

Taldeen formazio planaren garapenari buruz ere hitz egin genuen. Beraiek sortutako eta momentu horretan pertsonek zituzten ezagutzak agertzen ziren balio-aniztasun mapa proiektatu genuen eta baita taldeak edo pertsona jakin batek ikasi behar zuena zer zen ere. Ondoren formazio prozesuen garapenean lehentasunak zehaztu genituen.

Azkenik, bilera bukatutzat eman aurretik, goizean zehar adostutakoak labur errepasatzeari minutu batzuk eskaini genizkion. Ezin ginen asko luzatu, arratsaldeko hiruretan Koldo eta biok administrazio-kontseiluarekin bilera geneukan eta. Zuzenean bazkaltzera joan ginen, bilera hasi baino hamabost minutu lehenago berriro ere Urgola Hermanosen instalazioetan egoteko asmoz.

Kontseiluaren bileran, proiektuaren txostena berrikusi genuen eta baita gidaritza taldean hitz egindako kontu gehienak ere. Txostena aztertzen genuen lehenengo aldia zenez, gauzak azaltzeko denbora hartu genuen, gure kezkarik behinena txostena ondo ulertzea baitzen. Azalpenean zehar kontseiluko batzuek proiektuak denbora horretan izandako garapenagatik zorionak eman zizkiguten; Joseba berak ere egindako lanagatik zoriondu gintuen. Isabel izan zen salbuespena kasu

honetan. Berak esandako hitz bakoitza guk hartutako erabaki guztiei kritika egiteko izan zen eta bezeroek eginiko kexa eta erreklamazio guzti-guztiak azpimarratu zituen, batere garrantziarik ez zuten haiek ere bai. Kontseiluan agertu zuen kezkarik garrantzitsuenetako bat askotan telefonoak jo eta inork erantzuten ez zuela izan zen: «Hori lehen ez zen gertatzen».

Egoera arraroa zen benetan. Pertsona berberak geunden eta ez zen hilabete bat igaro azken aldiz bildu gineneitk. Hala ere, bileran bizi genuenak ez zeukan ordura arte gertatutakoarekin zerikusirik. Hasteko, gehienak oraindik ere ez zeuden eroso gure ideiekin, igarotako denbora urria ikusita ulergarria zena. Bilera hartan harritzen gintuena, orain gurekin bat zetozenak hasieran traba gehienak ipini zituztenak zirela zen, Josebaren kasua esaterako. Beste muturrean Isabelen kasua geneukan, gure kudeaketaren babesle sutsuena izatetik gertakaririk hutsalenak ere azpimarratzera igaro zena.

Bileran zehar ez genuen Isabelekin lehia dialektikoetan hasterik nahi izan. Horren ordez, kontuari buruz berarekin aurrez aurre mintzatzea erabaki genuen. Hurrengo egunean bildu ginen eta zuzenean galdetu nion zer gertatzen zitzaion, azken asteetan agertutako jokaerak harritu egin ninduela eta. Alabaina, ez zuen aitortu kontseiluan jarrera aldatu izana eta sendo ukatu zuen aste batzuk lehenago izandako eztabaidagatik minduta egotea. Kontseiluko kide gisa bere eginkizuna guk egindakoa baloratzea zela gogorarazi zidan, geuk kontseiluaren aurreko bileran argitu genion bezala. Eta askoz gehiago aurreratzeko aukerarik eskaini gabe elkarrizketa bukatutzat eman zuen. Baina bistakoa zen ez zuela berarekin izandako eztabaida ahaztu eta ez zegoela ados Keparen jokaera indibidualistaren aurka genuen jarrerarekin. Nire aldetik, egunak pasa ahala gure ideiak barneratzen joango zirela pentsatu nahi nuen eta horrekin batera gugan zuten konfiantza ere bai.

7.ATALA

Harreman estilo berriaren printzipioak finkatzen

–

Astea berri ezinhobe batekin hasi genuen. Bezero berri batek deitu zigun gure eskaintza onartu zuela berresteko. Hilabete baterako lana ziurtatuko zigun eskaera bermatua geneukan, eta emaitzaren arabera, antzeko bolumena zuen beste bat lortzeko aukera ere bai. Eskaera oso garrantzitsua zen Urgola Hermanosentzat hainbat arrazoirengatik. Lehenik eta behin, proiektuarentzako fakturazio kopuru garrantzitsua zen, argi eta garbi. Bigarrenik, bezero honentzat bereziki diseinatutako erremintak ekoizteko aukera ematen zigun eskaera zen, eta baita horiek automatizatu eta ondoren ekoizpen bideetan integratzeko aukera ere; beraz, momentu horretan ekoizten genituen produktuekin konparatuz askoz balio gehigarri gehiago zuten. Eta azkenik eta hirugarrenik, proiektuko talde guztien lankidetza eta kooperazioak eman zuen lehen fruitu berria zen.

Bezeroaren fax bat iritsi zitzaigunean hasi zen dena. Bertan hasi berri zuten eskaintza enkantean parte hartzera gonbidatzen gintuzten. Jakinarazpenarekin batera, eskaintza faserako eta ondorengo gauzatzeerako bete behar ziren ezin konta hala eskakizun zerrendatuta zetozen web orri bateko helbidea zegoen atxikita. Eskaintzen azterketa taldearen asteroko bileran zehar eztabaida bizia egon zen kotizazio hau egitea zenbateraino komeni zitzaigun gaiaren inguruan. BAT alde agertu zen, bezeroak eskaintzen zituen etorkizuneko aukeretan, eta bai produktuari eta baita kalitateari zegokionean ezagutzak handitzeko aukeretan oinarrituta. TEKZERek, ordea, eraginkortasun arrazoiak eman zituen aurka egiteko, beraiek esateaz eskakizunak ulertzeko bakarrik lan ordu asko behar zirela argudiatuz (baldintzen zerrenda 100 horri baino gehiagokoa zen ingelesez, besteak beste) eta gainera gero gure interes edo beharretara egokitua ez zegoela ohartzeko arriskua geneukan. Aldeetako bakoitzak nahi zuena esan ostean, behin-behineko akordiora iritsi ginen. TEKZERek aste oso bat hartuko zuen

informazioa aztertzeko eta BAT bezeroarekin harremanetan jarriko zen eskaintzaren seriotasuna eta eskaera gureganatzeko benetako aukerak zenbaterainokoak ziren ikusteko. Ateratako ondorioen arabera, kotizazioarekin aurrera jarraitu edo ez erabakiko genuen.

Zehaztutako epea igaro zenean, talde bakoitzak egindako aurrerapenak ikusi eta azken erabakia hartzeko bildu ginen. Oraingo honetan, landuko genituen gaien garrantzia ikusita, kontuarekin zerikusia izango zuten talde guztiak egotea beharrezkotzat jo genuen, beraz, BAT, TEKZER eta konpromiso taldeko kideez gain BBTetako bi liderrak deitu genituen bilerara. Ordura arte gertatutakoaren laburpen txiki batekin ekin genion bilerari eta jarraian, talde bakoitzak azken bileratik momentura arte jazotako berriak azaldu zituen. BAT izan zen lehena azalpenak ematen:

BAT (Kepa).– Adostu genuen moduan, Urgola Hermanosentzat ekar ditzakeen etorkizuneko aukerak ikusteko bezeroarekin hitz egin dut. Egia esan, oso aukera ona izan daiteke guretzat. Europan ekoizpen zentro ugari dituen multinazional bat da. Enkanteko proiektua zentro horietako baterako da, eta emaitzen arabera, gainontzeko zentroetan sartzeko aukera aztertuko lukete. Hiru balizko hornitzaileren eskaintzak aztertzeko asmoa dute eta ondoren, hiruretako bat aukeratu.

TEKZER (Juanjo).– Baldintzen zerrenda aztertzen aritu gara eta eskakizunak altuak dira benetan. Lehenik eta behin gure produktua automatizatu eta beraien lerroetan integratu beharko genuke, oso gutxi ezagutzen ditugun lerroak, bide batez. Gainera, bidali diguten informazioa oso murritza da, gure produktuak izan behar dituen funtzio eta zehaztasunak biltzen dituzten plano orokorrak dira gehien bat; hortik aurrerako garapena gure esku egongo litzateke guztiz.

Kepa.– Ordutik denbora asko pasa den arren, egin genuen antzeko proiektu bat behin.

Juanjo.– Zeuk esan duzu, duela asko izan zen eta garatu zuten pertsonak erretiroa hartuta daude jada.

BBT (Ángel).– Nik proiektu hartan parte hartu nuen eta uste dut eskaera gureganatzeko gai garela eta hala egin behar dugula. Eta laguntza behar dugunean, bilatuko dugu lagunduko digun norbait, orduan egin genuen bezala. Nire proposamena eskaintza egin aurretik bezeroaren instalazioak ikustera joan eta ditugun zalantza guztiak beraiekin argitzea da, gero ezustekorik izan ez dezagun.

Juanjo.– Hitz egin dugunaz gain, produktu bakoitzak bere gidaliburu zehatza izatea eskatzen dute: dokumentazio teknikoa, erabilpen jarraibideak... eta dena ingelesez. Ez dut beharko dugun denbora kalkulatu ere egin nahi, gaur egun gaztelaniaz ere ez dugu eta.

Kepa.– Bizitza honetan ezin dugu guztia eskura eduki. Balio gehigarri handiagoa emango diguten produktuak nahi baditugu, Txinako produktuak oraindik sartu ez diren eremu horietan, eskakizunak altuak izango direla kontuan hartu behar dugu. Gainera, ez kezkatu ingelesagatik, guk itzuliko dugu.

TEKZER (Eneko).– Ni arduratuko naiz gidaliburuez. Urte bat baino gehiago luzatzen utzi dudan kontua da eta horrela, egin egingo dut behingoz.

TEKZER (Asier).– Gidaliburuaz gain, lan arriskuen eta ingurumenaren inguruko eskakizunak sekulakoak dira: produktuek indarrean dagoen araudia betetzen dutela ziurtatzen duen dokumentazioa, beraien instalazioetara joango diren pertsonen baieztapena 30 egun lehenago, formazio eta produktuaren muntaian dugun esperientziaren eta gerta litezkeen arriskuen akreditazioak ere bai... liburu bat idatzi behar dugula, alegia. Garesti atera behar zaigu eskaera.

Óscar.– Proiektu honi ekonomikoa bakarrik den ikuspuntu batetik baino beste nonbaitetik erreparatu behar geniokeela uste dut. Produktu konplexuagoak garatzeko emango dizkigun baliabideetara bideratua egon beharko luke helburuak. Lortzeko gai izanez gero, eskaerak gureganatzeko aukera gehiago izango ditugu, hala bezero honengandik nola antzeko ezaugarriak dituzten beste batzuengandik. Eskaera hau burutzeak mota honetako produktuak ekoizteko beharrezko ezagutzak emango dizkigun ala ez da erabaki behar duguna. Gerora aztertuko dugu zein mozkin tarterekin lan egin beharko genukeen gutxienez zuzeneko gastuak berdintzeko. Behin baino gehiagotan esan dugu bezeroek nahi dutena emaitzak direla eta eta ez behin-behineko interbideak.

Juanjo.– Horretan zalantzarik ez dago. Proiektu hau gauzatzen jardungo dugun bi hilabeteetan zehar, produktu berdinak errepikatzen igarotako azken lau urtetan baino gehiago ikasiko dugu.

Óscar.– Hortaz, eskaintza kotizatzen hasi aurretik zein beste alderdi hartu behar ditugu kontuan?

Juanjo.– Angelek ondo esan bezala, beraien instalazioak ikustera joan behar dugu. Hiru pertsonek joan beharko genukeela uste dut: Kepa, bezeroarekin harremanetan dagoena delako eta ingelesez dakielako; Ángel, produktuaren muntaian aditua delako; eta ni neu, diseinuko arduraduna naizelako.

Bai Kepa eta baita Ángelek ere buruarekin baietz egin zuten oniritzia emateko.

Kepa.– Muntaketa abuztuan egiteko asmoa dute, ekoizpen lerroak gelditzen dituzten momentua baita. Beraz, abuztua Alemanian lanean igarotzeko prest dagoen muntaia talde bat osatu behar dugu. Hizkuntza ez da arazoa, muntaketa lanak egiteko prest nago interprete gisa aritzen naizen bitartean. Nitaz gain, hiru pertsona gehiago beharko genituzke.

Ángel.– Nik ere ez dut joateko arazorik.

Konpromiso taldea (Jon).– Epeak aztertzen ari naiz eta abuztuan muntatzen hasteko dena prest eduki nahi badugu, uztailaren erdialderako dena bukatu beharko genuke. Beraz, herriko festetako lau egunak ezingo ditugu osotasunean gozatu.

Ángel.– Festak denok atsegin gitugun arren, lehentasunak lehentasun direla uste dut. Baina hori nire iritzia da. Dena dela, jendea ezagutzen dudanagatik, ez dut uste arazorik izango dugunik.

Óscar.– Kontu hauek guztiak erabakitzeko, pertsona guztiekin bilera bat egingo dugu, eta adosten dugunaren arabera eskaintza aurkeztuko dugu edo ez.

Asier.– Niri diseinu hauek ekoizteko gai ez izateak berdurra ematen dit. Dakizuen bezala, Imanolek, gai hauetan gehiena zekienak, erretiroa hartu du eta ez dut uste guk bakarrik garatzeko nahikoa ezagutza dugunik.

BBT (Jesús).– Asier, zu arduratu zaitez eskatzen diguten dokumentazio guztia egoki prestatzeaz, guk geure lana egingo dugu eta. Bere garaian gure lana Imanol gabe egiteko gai izango ginela esan genuen, eta hori da egingo duguna.

Óscar.– Ez badago besterik, bukatutzat eman dezakegu bilera. Oraintxe bertan antolatuko dut bilera eta gaiari buruz hitz egingo dugu.

Bilera egiteko erabakia hartu genuenetik ordu erdi ere ez zen igaro eta denok ekoizpen eremutik gertuen zegoen gelan bilduta ginen jada.

Pentsa dezakezue beraien aurpegiak nolakoak ziren bileraren arrazoia entzun zutenean: bezero honen eskaintza kotizatzea onartuko genuen edo ez denon artean erabakitzea. Harridura keinuak ulertzekoak ziren, hiru hilabete baino gutxiagotan nagusiak emandako ekoizpen aginduak betetzetik, elkartearen bezeroak eta produktuak zeintzuk izatea nahi zuten erabakitzera igaro baitziren.

Bileran BAT hasi ziren hizketan eta bezeroari buruz geneukan informazio guztia aurkeztu zuten. Ondoren TEKZERek eskatutako produktu berriari buruzko alderdiak azaldu zituen eta bata bestearen atzetik talde bakoitza ikusten zituen abantaila eta alde txarrak zehazten joan zen. Bilera puntu horretara iritsi zenean hitz egitea zegokidala iruditu zitzaidan, eta nire estilo zuzen eta lasaiaz, hurrengoa esanez bideratu nuen elkarrizketa:

Óscar.– Eskaintza enkantean parte hartuko dugun edo ez erabakitzeko momentua da

ELC.– Eta ezetz erabakiko bagenu, zer gertatuko da?

Óscar.– Hasteko, lehenbailehen jakinaraziko genioke bezeroari ez dugula bere enkantean parte hartu nahi, eta horrek esan nahi du ez genukeela aukerarik izango gutxienez hilabete baterako lana emango ligukeen proiektu bati ekiteko. Hortik aurrera, ez dakit, gureganatzea lortzen ditugun eskaeren baitan egongo da dena. Eta merkatuak bizi duen egoera zein den esan beharrik ez dago.

»Hala eta guztiz ere, erabakitzeko askatasun osoa duzuela esan dizuedan modu berean, hartutako erabakiarekin ere arduratsuak[46] izan behar duzuela esan nahi dizuet. Oso erraza da abuztuan erremintak muntatzeko ez bidaiatzea aukeratzea edo herriko festetan lanik ez egitea eta gero lan faltagatik etorriko diren ondorioen errua zuzendaritzakoei botatzea. Erabakia hartzeko unea orain da. Sakrifizioa egin nahi ez baduzue, esan, baina jokoan zer dagoen aintzat hartuta eta ondorioei aurre egiteko prest. Gauza bat hartu behar duzue kontuan: Urgola Hermanos proiektua aurrera ateratzen ez bada zuek izango zarete kaltetuenak. Jabeek nahikoa baliabide dituzte beraien egungo bizi mailari eusteko, estuasun berezirik igaro gabe. Guk, K2Kkook, beste proiektu batzuetan lan egingo dugu eta aurrera jarraituko dugu. Eta zuek? Pentsatu duzue zer gerta litekeen Urgola Hermanos itxiko balitz? Jabeak ez dira zuen tutoreak eta ez dute zuek mantentzeko betebeharrik.

[46] Askatasun arduratsua

Beraiek diru kopuru bat inbertu zuten eta beraz, errentagarri bihurtu nahi dute. Proiektuarekin aurrera jarraitu ezin dutela ikusiz gero, likidatu egingo dute eta kitto. Urgola Hermanosek eskaerarik ez badu, eta ondorioz, ez bada errentagarria, ez da jabeei bakarrik eragingo dien arazoa. Are gehiago, zuengan eragin handiagoa izango du. Beraz, ondo pentsatu erabakiko duzuena. Lan arloan lehenengo aldiz zareten pertsona heldu eta azkartzat jotzen zaituzteten egoeran zaudete, eta ez gisa honetako erabakiak hartzeko gai ez direlako umeak bezala gidatuak izatea behar duten behargintzat. Zuek ere hala jokatu, beraz. Guztiok batera zerbait egin eta lortzeko aukera aztertu, lorpenak etorriko direla ziur gaude eta.

Emandako iritzi bakoitzaren inguruan gogor eztabaidatu ondoren, gehiengo zabalaren iritzia jarraituz aipatutako enkantera aurkeztea erabaki genuen. Erabaki honek batere ez ninduela harritu aitortu beharra daukat. Esaera zaharrak doien bezala, ereiten dena biltzen da. Arduratsutzat eta azkartzat jo genituen pertsonak modu berean erantzun zuten: arduratsu eta burua erabiliz.

Hori ez zen izan eskaintzari buruz hitz egiteko bildu ginen azkeneko aldia. Ekoizpen eta muntaia epeak ere talde guztiekin batera zehaztu genituen. Berdin jokatu genuen negoziozioaren azken zatian, prezioa %10 merkeagoa izatea eta burutzeko epea astebete gutxiagokoa izatea eskatu zigutenean. Talde guztiekin balizko aukerak aztertu genituen eta bai bezeroaren eta bai Urgola Hermanosen interesak asebeteko zituen irtenbidea aurkitu genuen.

Negoziazio guztietan izaten diren gora-beherak pasata, eskaera guri eman ziguten. Berria jaso bezain laster egin genuen lehenengo gauza pertsona guztiak bilera batera deitzea izan zen, gertatutakoaren berri emateko. Harrotasuna eta poztasuna nabari ziren giroan. Urgola Hermanosen gauzak aldatzen hasiak ziren. Dagoeneko ez zen «komertziala» zorion hitz eta laudorio guztien erdigunea. «Izarretan» oinarritutako elkarte bat izatetik, taldea eta pertsona guztien garrantzia kontzeptu garrantzitsutzat zituen elkartea izatera igarotzen ari ginen.[47]

Eskaera burutzeko garaia ere gertakariz betea egon zen. Batzuetan bezeroaren zehaztapenak garbiak ez zirelako eta beste batzuetan gure esperientzia faltagatik, arazoak, aldaketak eta inprobisazioak hurrengo hilabeteetako bereizgarri izan ziren. Hala eta guztiz ere, talde bakoitzak emandako erantzunek aipamena merezi dute. Erakutsitako sormen,

[47] Proiektu komuna: arrakasta partekatua

malgutasun eta motibazio dosi handiek bidean zehar agertzen joan ziren arazoak erraz berdindu zituzten eta bezeroen eskakizun guztiak asebetzeko gai izan ginen. Horren erakusgarri, lana bukatutakoan bezeroak bidali zigun mezua dugu. Ondorengoa zioen bertan:

> «Ziur gaude ezinezkoa litzatekeela lana adostutako eperako amaitzea Urgola Hermanosek erakutsi duen jarduera bikainagatik ez balitz. Eta badakigu zer esaten ari garen, orain arte zuen lanbide bereko enpresa askorekin egin baitugu lan. Zorionak egindako lanagatik eta ez izan zalantzarik etorkizuneko proiektuetarako aintzat hartuko zaituztegula.»

Berria ezin hobea zen arren, ez zen izan pozik handiena sortu zidan gertakaria. Eskaera gauzatzen ari ginen bitartean oharkabean pasa zitezkeen ñabardurak egon ziren, baina mezuan esaten zena baino garrantzi handiagoa dutela uste dut. Adibide bat jartzearren, gogoan dut ordura arte erretiroa hartu berri zuen Imanolek bakarrik egin zituen pieza jakin batzuk ekoitzi beharra izan zutela. Kasu hauetan ohikoa den legez, Murphy agertu zen eta ekoizten hasi baino egun batzuk lehenxeago Ibonek, Imanolen atzetik esperientzia gehien zuen pertsonak, etxean istripu bat izan eta besoa hautsi zuen. Momentu horretan Imanoli aurretiko erretiroa ematearekin egin nuen akatsa gogorarazten hasi zitzaizkidan Isabel eta Asier. Hala ere, urduritasunak oso denbora gutxi iraun zuen. Ibon besoa euskarri batekin lotuta etortzen zen makina programatzen laguntzera eta taldeko gainontzekoak pieza guztiak adostutako eperako amaitzeko moldatu ziren. Amaitu zituztenean, nigana etorri eta esan zidaten: «Imanol gabe piezak egiteko gai izango ginela hitz eman genuen eta halaxe egin dugu». Ez dago esan beharrik erakusten zuten harrotasuna zenbaterainokoa zen.

Azpimarratu nahi nukeen beste kasu bat BATekoek abuztuan zehar bezeroaren etxean erremintak muntatzen aritu ziren lankideekiko erakutsitako errekazioa izan zen. Hasiera batean, muntaia epea bi astetarako adostua zegoen, baina sortutako ezusteen ondorioz, aste bat gehiago behar izan zuten, egunean batez beste 12 ordu sartzen zituzten arren. Aurretik beraien udako oporrak izan bazituzten ere, lanera behin betiko itzuli aurretik atseden egun batzuk hartzeko esateko asmoa neukan. Baina BATekoak aurreratu egin zitzaizkidan. Ostiral eguerdi batean, taldearen asteroko bilera aprobetxatuz, muntaian aritu ziren asteetako ahaleginaren ordainetan, lankideei atseden egun batzuk gehiago ematea proposatu zidaten, eta trukean beraiek aurre egingo zioten egun horietan sor litekeen lan-kargari. Pentsa dezakezuen

moduan, kasu honetan harro sentitu zena ni neu izan nintzen, gure estiloari esker izandako aurrerapenak ikusita. Argi zegoen bide horretatik jarraituz gero burutzeko gai izango ez ginen gauza gutxi zeudela.

Eskaera horren gaia alde batera utzita, garai horretan harreman estilo berriaren printzipioak barneratzeari dagokionez taldeek garapen baikorra izan zuten. Konpromiso taldeak aurrerapauso kualitatiboa eman zuen inplikazio eta autokudeaketaren aldetik. Dena dela, ordura arte konpromiso taldeko koordinatzaile eta bultzatzaile izan zen Jon taldearen garapena eragozten hasia zen. Iraganean ekoizpeneko arduradun izatearen inertziak eraginda, denboraren zati handi bat BBTko kudeaketa zeregin zehatzak betetzen igarotzen zuen eta horrek, taldeak berareriko menpekotasun handiegia izatea eragiten zuen. Ondorioz, ezohiko bilera bat egin genuen eta bertan Jon, konpromisoa hartzeko arrazoi izango ziren bilaketak eta prestaketak egiteaz soilik arduratuko zela erabaki genuen, eta baita talde bakoitzak egunerokotasuneko gora-beherak eta norbere kudeaketa bere gain hartuko zituela ere. Eta tentalditik aldentzeko, Jonen kokalekua ekoizpen eremutik urrunen zegoen gunera mugitzea erabaki genuen. Aldaketa bat-batean etorri ez bazen ere, egunak pasa ahala helburura gerturatuz joan ginen pixkanaka.

BBTekin jarraituz, proiektua puntu honetara iritsi zenean taldeetako kideek beraien artean eztabaidak izan zituztela esan beharra daukat; behin arazoak konpondu zituztenean, estilo berriaren printzipioak hobeto barneratzea ahalbidetu zuen horrek eta ondorioz, talde dinamikaren garapen ezin hobea. Hartutako konpromisoak betetzeko bakoitzak egin behar zuen ahaleginen arteko desberdintasunak ziren eztabaiden arrazoia. Zehatzago esanda, aurreikuspenetan egindako akatsek eta ezustekoek eragindako aparteko ahaleginak burutzeko ordutegiaren malgutasunaren printzipioa beti pertsona berdinek betetzen zutela zen arrazoia. Beraz, berariazko bilera bat beharrezkoa izan zen taldekide bakoitzaren jokatzeko moduari buruz eztabaidatu eta adostasun batera iristeko. Lankideen artean horren garbi eta sakon hitz egitea ez da oso ohikoa izaten. Betiko elkarte hierarkikoek gaizki ulertutako adiskidetasuna sustatzen dute, etsai komun bati elkarrekin aurre egiteko, nagusiari hain zuen. Baina oraingo kasua justu aurkakoa zen. Orain, konpromisoa ez betez gero, ardura ez zen nagusiaren irudia betetzen zuenarena, ia talde osoarena baizik. Beraz, ez zen itxurakerietan ibiltzeko unea, bakoitzaren inplikazioa eta etorkizunera begira hartuko ziren konpromisoak adostekoa baizik. Ekaitzaren ostean

lasaitasuna iritsi zen, eta harekin batera, itxaroten ari ginen adostasuna, BBT bakoitzaren garapenean mugarritzat jo genezakeena. Horren guztiaren ondorioz, bilerara joan ziren pertsonetako batzuk esan zidaten orduantxe bertan ulertu zutela BBTko liderrek lan hori egiteagatik soldata altuagoa ez izatea, eta baita taldekide guztiek soldata bera izatearen arrazoia ere. Premisa horietatik abiatuta, askoz errazagoa zen askatasunez hitz egin eta denei konpromiso berdinak eskatzea, horrela izan ez balitz, soldata maila altuagoa zuten pertsonei aparteko ahalegina eskatzen saiatuko baitziren. «Zuk egin, horretarako irabazten duzu eta gehiago» ezaguna.

Urgola Hermanos proiektuaren barnean Eneko hartzen hasi zen garrantzia ere aipatu nahi nuke. Gu iritsi ginen arte pertsona honek Juanjoren laguntzaile postua zeukan diseinu sailean. Baina elkarte berria martxan jarri genuenetik eta horren ondorioz sortu ziren aukera berriak ikusita[48], Eneko TEKZEReko eta berriki sortutako produktua hobetzeko taldeen bultzatzaile nagusi bilakatzen ari zen. Berriro ere, egungo elkarteetako piramide formako egiturek pertsonek eman dezaketena mugatzen dutela egiaztatzeko balio izan zigun horrek. Izan ere, mota horretako elkarteetan pertsonei ematen zaien aukeren izaera hierarkian duten postuaren araberako izaten da. Beraz, praktikan postu horietara iristeko aukera duten bakarrak maila altuenetan dauden pertsonak izaten dira, eta ondorioz gainontzekoek lanposturen bat bete gabe gelditzeko zain egon behar dute, denborak aurrera egin ahala horrek dakarren motibazio eta ilusio galera pairatuz, edo elkartetik joaten dira aukera horiek beste elkarte batzuetan bilatzera.

Baina taldeen eskutik iristen zitzaizkigun berri guztiak ez ziren hain onak. BATek ez zuen aurrera egiteko bide egokia hartzea lortu. Kepak ordura arte azaldutako jarrera bera izaten jarraitzen zuen. Beste alde batetik, berarekin Venezuelara joatekoa nintzen Urgola Hermanosen bezerorik garrantzitsuenetako batzuk bisitatzera, baina ordura arte ezin izan genuen datarik zehaztu, berak aitzakiatzat ipinitako luzapenen erruz. Argi zegoen bere botere eremua izaten jarraitu nahi zuela eta indar guztiekin ari zen borrokan berak nahi zuena lortzeko. Nik neuk jokabide horren aurrean zurrun jokatu eta neurean jarraitzea erabakita neukan, eta horrek gure artean istiluak sortzen zituen sarritan. Dena dela, ez zion aurrez aurre kontra egiten taldean lan egiteari, ezta gogotsu lan egiten jarraitzeari edo nire gidaritzapean lan egiteari ere. Horren ordez, era guztietako aitzakiak ematen zituen, bere aldetik argudio oso

[48] Aukerak eskaintzea

onak emanez, bere jarrera arrazoitzeko. Horrek guztiak oso zaila egiten zidan botere pilaketak ekiditeko zeregina, eta horregatik, Saioa bezeroak bere kabuz bisitatzen hastea atzeraezina bilakatu zitzaigun, Keparen ekarpenen baitan soilik egon ez gintezen. Formazio praktikoa amaitu zuenean, taldearen barruan ardura berriak hartzeko prestatua zegoen Saioa. BATen azken bileran bezeroak ikustera joaten hasteko beharra azaldu nion, eta ezustekoa hartu nuen aukera hori baztertu zuenean, ikustaldiak arrakastatsuak izateko gutxieneko bermea izateko prestakuntza gutxi zuela eta segurtasunik eza eman zituenean ezezkoaren argudiotzat. Bisitaldiekin berehala hasteko beharra arrazoitu eta nahi bazuen ni neu berarekin joango nintzela esan ondoren, hurrengo asteetan zehar lanari ekingo ziola adostu genuen. Azkenean Keparekiko menpekotasunarekin apurtzera gindoazela zirudien arren, Saioak erakutsitako jarrera eta prestutasun faltak kezkatuta utzi ninduten. Bere zalantzak kontu ezezagunek sortzen diguten beldurraren ondorio zirela pentsatu nahi nuen, baina edo oso oker nengoen edo zerbait gehiago zegoen atzetik. Edozein kasutan, Keparen aurrean zurrun jokatu eta Saioari ahalik eta laguntza gehien eskaintzea besterik ez zitzaidan geratzen. Hurrengo gertakarien bilakaeraren arabera hartuko genituen egokienak iruditzen zitzaizkigun erabakiak.

Keparekin gertatzen zen bezala, Isabelen jokabidean ere ez genuen aurrerapausorik nabaritu berarekin izandako azken elkarrizketatik. Dagoeneko erretiroa hartu bazuen ere, eta instalazioetan bere presentzia fisikoa asko gutxitu bazen ere, kontu batzuk berak zuzenean kudeatzen jarraitzen zuen, nola jokatu behar zuten esateko elkarteko pertsona jakin batzuekin harremanetan jartzeko punturaino. Isabelen jokabideak duela aste batzuk izandako bileran berak emandako hitza ez betetzea zekarren, hortaz, berarekin bilera bat egitea erabaki nuen. Bileran Urgola Hermanosekin zerikusia zuen edo garrantzitsua iruditzen zitzaion edozein informazio niri eman behar zidala esan nion, eta hortik aurrera ni arduratuko nintzela egin beharrekoa egiteaz. Bistakoa zen ez zegoela aginduak jasotzera ohituta, eta ordura arte erakutsitako jarreragatik, bete behar zuen eginkizun berria oso gustuko ez zuela ondorioztatu nuen.

Bigarren ohartarazpen horrek, Keparekin nituen istiluak gaineratuta, oraindik eta gehiago aldendu gintuen Isabel eta biok. Argi zegoen boterea, aipatutako bi pertsona horien esku zegoena ordura arte, proiektuko pertsona guztiekin partekatzeko gure nahiak etorkizunean errepresaliak ekarriko zituela, dagoeneko gertatzen ari zen bezala. Horren erakusle izan zen hurrengo administrazio-kontseiluan bizi izan genuena. Bilera horretan urtearen lehen hilabeteekin konparatuz, hau

da, lankidetzari ekin aurreko hilabeteekin konparatuz, erabilitako indikadore bakoitzean hobetzea lortu genuela azaldu genuen. Kontseilu horretako beste puntuetako bat bezero berri bat gureganatu genuelaren berria izan zen, atal honen hasieran aipatua.

Hala eta guztiz ere, izandako arazo guztiak agerian uztekoa izan zen isabelek hartu zuen jarrera, arazo horietako ugari administrazio-kontseilu batean aipatzeko adina pisu ez zutenak izan arren. Adibide gisa Isabelen etengabeko kexak ditugu, telefonoari eskaintzen genion arretaren kontua edo bezeroren batek nozbait esandako zerbait, besteak beste. Bere jarrera ikusita, zerbait ondo egin genuen galdetu zion Koldok zuzen-zunean, zirudienez dena gaizki zegoela ulertarazi nahi zuela baitzirudien. Isabelek aulkitik altxatu eta gelatik joanez erantzun zuen, ez zeukala zertan gisa horretako esanak onartu beharrik. Bilduta geunden gainontzekoon aurpegiak sentitzen genuen harriduraren isla ziren argi eta garbi, eta lantzeko gai askoz gehiago gelditzen ez zirenez, bilera amaitutzat ematea erabaki genuen. Koldo eta bion iritziz, egora kafkiarra zen guztiz. Ordura arte gehien babestu gintuen pertsona, orain zorrotzen epaitzen gintuena zen, egunak aurrera zihoazen hainean geroz eta zorrotzago gainera. Kontseiluko beste kideek, aldiz, emaitzen eta ordura arteko kudeaketaren aurrean nolabaiteko poztasuna erakusten zuten. Egoera deserosoa zen guztiz, beraz, lasai hitz egiteko eta gure arteko konfiantza berreskuratzeko Isabelekin biltzen ahaleginduko ginela erabaki genuen. Baina berak gure gonbidapena alboratu egin zuen, eta telefonoz, ezer ez zitzaiola gertatzen esan zigun, berak, ikusten zuena eta garrantzitsutzat jotzen zuena aipatu besterik ez zuela egin. Aldi berean, ez kezkatzeko esan zigun eta momentu horretatik aurrera ez zuela arazorik sortuko. Hori ez zen guk nahi genuena, eta halaxe jakinarazi genion, guztiz kontrakoa baizik, baina bera ez zegoen ezertarako prest. Elkarrizketa amaitutakoan Koldorekin hitz egin nuen zein bide har genezakeen ikusteko. Biotako inork ez genuke lepoa jokatuko proiektuaren jarraipenagatik, eta harremana laster eten zitekeela uste genuen. Elkarteko jabeek gure estiloaren ideiak berezkotzat ez zituztela kontuan hartuta, eta pertsonarik pisutsuenetako batek eta gu bertan egotearen arduradun zenak, hain zuzen ere, bere konfiantza ukatu zigula ikusita, proiektuarekin aurrera jarraitzeko aukerak oso murritzak ziren. Isabelek gure lankidetzarekin amaitzeko kontseilua konbentzitzeko zeukan gaitasunaren baitan zegoen koska. Horixe baitzen ziur geneukan gauza bakarra, Isabelek erabakia hartua zuela. Hala eta guztiz ere, ordura arte bezala jarraitzea erabaki genuen, gure estiloaren ideiekin koherentziaz jokatuz.

8.ATALA

Koherenteak amaierara arte

–

Eskabide-zorroa handitu beharra geneukan, eta horretarako, bezeroak ikustera sarriago joatea proiektuaren lehentasun bilakatu zen. Horregatik, goizeko lehen orduan BATekoekin biltzekoa nintzen hurrengo asteetako bisitaldiak elkarrekin antolatzeko asmoz. Egun batzuk lehenago adostu genuen bezala, Saioak aste horretan zehar bezeroak ikustera joaten hasiko zela hitz eman zidan, beraz, bilera egitea garrantzitsua zen oso.

Kepak bidaia batean zegoelako etortzea ezinezkoa zuenez, bilerara Saioa, Esther eta hirurok bakarrik joan ginen. Asteburuko gertakariei eta azken aldiko kirol emaitzei buruz apur bat hitz egin ondoren, bileraren funtsari heldu genion. Saioak bezeroekin adostutako bisitaldiei eta ordura arte lortutako emaitzei esker egindako aurrerapausoak azaltzeari ekin zion. Bere azalpenak aurrera zihoazen heinean tristura eta etsipenak bete ninduten guztiz, ustekabetzat jo ezin dudan arren, ordura arte agertutakoaren egiztapena besterik ez zelako izan. Oraindik ere bisitaldiekin hasi ez izana arrazoitzeko azken hilabeteetan erabilitako aitzakia berdinak ematen ari zitzaigun. Formaziorik eza, bezeroen interes falta, bulegoan zuen gehiegizko lana… aipatu zituen besteak beste, eta zerrendarekin jarraitu zuen, argudio horien atzean egia bakarra zegoen arren: ez zuen funtzio hori bete nahi. Horregatik, hitz egiten amaitu zuenean, begietara begiratu nion eta barru-barrutik mintzatuz, esan nion:

Óscar.– Galdera bakar bat egin nahi dizut Saioa, joango zara bezeroak ikustera? Eta hori diotsut, benetan egin nahi ez duzun irudipena dudalako, eta edozein aitzakia ipintzen ari zara zure burua justifikatzeko.

Saioa.– Beno… zera…, nahiago dut horri buruz bihar hitz egin, zurekin eztabaidatu nahi dudan beste aukera bat prestatzen aritu naizelako eta une honetan ez dudalako hemen. Gainera, esan nahi dizudana lasai pentsatu behar dut, ez baitut hanka sartu nahi.

Óscar.– Ez da hanka sartze kontua, egiteko prest zaudenaz argi eta garbi hitz egite kontua baizik. Gardentasun osoz hitz egin izan dizut beti eta zuk ere berdin egitea eskatzen dizut mesedez.

Saioa.– Eta hala egingo dut, baina bihar. Orain urduri samar nago eta gainera, lan asko dut. Egun batengatik ez da ezer gertatuko.

Hori esatearekin batera gelatik irten zen presaka, hamar minutu itxaroten zeraman bezero bati deitu beharra zeukalaren aitzakiaz.

Saioaren proposamena zein zen ez banekien ere, ziur nengoen inola ere ez zuela bisitaldiekin hasteko asmorik izango, eta beraz, ezin izan nuen saihestu egun osoan zehar Urgola Hermanosen barruan funtzio hori bete zezaketen balizko aukeretan pentsatzen aritzea. Gertatutakoari buruz Koldorekin hitz egiteko aukera aprobetxatu nuen eta berak batzarrean onartutako printzipioekiko koherentziaz jokatzen jarraitzea gomendatu zidan; hau da, une oro Urgola Hermanosen helburu orokorra bakarkako jokabide berekoien gainetik errespetatzen jarraitzea.

Hausnarketa eta aukera artean, Saioarekin aurreko egunean hasitako elkarrizketarekin jarraitzeko unea iritsi zen. Oraingo honetan, gai pertsonal bati buruz aritzekoak ginenez, bilera berarekin bakarrik egitea erabaki nuen. Itzulinguruka ibili gabe, aurreko egunean utzitako puntu berean ekin genion elkarrizketari:

Óscar.– Hortaz, joango zara bezeroak ikustera?

Saioa.– Atzo esan nizun bezala, pentsatzen aritu naiz eta uste dut lan asko dugula hemen egiteko, bezero berrien bila hasi baino lehen. Esaterako prezioei eta produktuei dagokienez, katalogoa eguneratu beharra daukagu, gauza bera gertatzen da kooperatiba eta elkarte garrantzitsuei eskaintzen dizkiegun baldintzekin, eta antzeko beste lan mordoska bat ditugu alboratuta, diru asko emango liguketenak gainera. Lan hobeagoa egin dezaket betebehar horiek burutuz, bezeroak bisitatzen baino, eremu horretan ez baitaukat inolako esperientziarik.

Óscar.– Ados nago, gauza horiek guztiak ditugu egiteko. Dena den, Urgola Hermanosen nahikoa pertsona daude lan hori egin dezaketenak, azken finean, administrazio gaiak besterik ez baitira. Bezeroen kopurua handitzen ez badugu, ordea, ez gara aurrera aterako. Eta lan hori egiteko, duela hilabete batzuk esan nuen bezala, pertsonarik egokiena zara.

Saioa.– Bai, baina nik nahiago dut administrazio lanak egitea.

Óscar.– Has gaitezen hortik. Argi eta garbi. Lehenengo formazio premia zeneukala esan zenuen eta bezeorak ikustera joaten zinen Keparekin; gero, datak ez zirela bisitaldiak egiteko egokienak; ondoren, promozio berria amaitutakoan hasiko zinela; eta horrela hilabete hauetan zehar gaia luzatuz ibili zara. Ez baduzu bidaiatu nahi, esan argi eta garbi, baina ez iezaguzu denbora gehiago alferrik galarazi.

Saioa.– Egia esan ez nago bidaiatzeko prest, ez dut gustuko eta ez dut egin nahi.

Óscar.– Duela bi edo hiru hilabete baiezkoa eman zenidan. Iritzia aldarazi dizun zerbait gertatu da?

Saioa.– Ez, egia esan ez. Eskaintza egin zenidan momentuan gutxi falta zen oporretarako eta nahi nuen gauza bakarra hemendik irten eta atseden hartzea zen. Horregatik eman nizun baiezkoa. Baina gero lasaiago pentsatu dut eta ondorio horretara iritsi naiz.

Óscar.– Egia esan apur bat harrituta naukazu. Hitz egin genuen lehenengo aldian erabakiak hartzeko aukerarik ez zenuela esan zenuen, Keparen idazkari moduko bat zinela, zure ikasketak eta esperientzia ez zituztela aprobetxatzen, eta ez zintuztela aintzat hartzen bulegoan soldatarik baxuena zuen pertsona zinelako. BATen sartzea proposatu genizun, Kepak berak zuen arduraren antzekoa bete eta zure ezagutza nabarmen handitzeko aukera eta soldataren %60ko igoera eskaini genizun. Pentsatzeko arrazoizko denbora igaro ostean proposamena onartu zenuen. Eta orain, ordutik hainbat hilabete pasa eta gero, hobeto pentsatu duzula eta ez duzula egingo esaten didazu, gustuko ez duzula eta. Hortaz, zer egiteko asmoa duzu? Adminiztrazio lanak egingo dituzu erretiroa hartzeko falta zaizkizun 35 urte hauetan?

Saioa.– Zure harridura ulergarria da. Baina kontuan hartu ez dudala atsegin bi urte baino gehiago elkarte berean irautea. Eta oraingo hau ez da salbuespena izango. Hemen nuen egoera jasan dut, inoiz ez dudalako pentsatu askoz gehiago geldituko nintzenik. Zintzo jokatzea nahi baduzu, oporretatik itzuli nintzenetik lan berri baten bila nabilela esan beharra dukat.

Óscar.– Zure zintzotasunak hutsune asko dituela esango nuke nik, baina beno, ez da kontu horren inguruan bueltaka ibiltzeko garaia. Zein da zure proposamena?

Saioa.– Lehen esan dizudana. Oraindik ere egiteko dauden administrazio lan horiek egin beharko nituzkeela uste dut.

Óscar.– Eta zenbat debora behar duzu horretarako?

Saioa.– Hiru bat hilabete.

Óscar.– Eta hori bukatutakoan, zer? Ados egongo zara, bezero berriak bilatu beharra dagoela eta horretarako pertsona batek bakarrik bidaiatzea nahikoa ez dela esaten dizudanean, ezta?

Saioa.– Arrazoi osoa duzu, bai.

Óscar.– Pentsa ezazu egoera zein den. Eskaerak %40 inguru gutxitu dira, beraz, bai ekoizpenean eta baita bulegoetan ere lan ahalmen gehiegi dugu. Eta gutako batzuk lanik gabe dauden bitartean kanpoko norbait hartzea otu ere ez zait egin.

Saioa.– Ezin hobeto ulertzen zaitut eta nire postua zure esku uzten dut.

Óscar.– Duela hilabete batzuk, elkarte berria aurkezteko batzarra egin genuenean, aurten izan genitzazkeen balizko emaitza desberdinak aurreikusten aritu ginen. Salmenta kopuru zehatz batetik abiatuta, lor genitzakeen emaitza desberdinak kalkulatu genituen. Azterketa hori egin ondoren, eta oso urte gogorra izango zela jakinda, galera askokoa, aurrera eramateko moduko proiektua zela erabaki genuen DENOK jarraituz gero. Argi gelditu zen, baita ere, helburuak lortzeko erabaki jakin batzuk hartu beharra zegoela, onartuak izan zirenak. Beste erabaki askoren artean, pertsona guztien soldatak %5 jaistea, gainontzeko %95a jabeek ipintzea, eta proiektu honen oinarri direlako nire iritziz garrantzi gehien dutenak zeuden: merkatu honek bere baitan kontinente guztiak hartzen dituela baieztatzea, bezeroen bisitaldiak gehitzea eta beraiekin harremanetan dauden pertsonen kopurua handitzea. Premisa horiekin soilik ikusten genuen egungo tamaina duen proiektua aurrera eramateko aukera, eta gogoratuko duzun moduan, denok onartu genituen premisa horiek. Izan ere, esate baterako, bertako merkatuan soilik aritzea erabaki izan bagenu, egun ditugun bezeroekin bakarrik lan eginez, salmentak %80 gutxituko lirateke ziurrenik, eta horrek elkarteak gaur egun ezagutzen dugun moduan jarraitzea ezizenkoa izatea ekarriko luke.

»Behin baino gehiagotan entzuteko aukera izan duzun moduan, pertsona bakoitzak egokitzat jotzen dituen erabakiak askatasun osoz hartzearen babesle sutsuak gara, erabaki horiek ekar ditzaketen ondorioei aurre egiteko ardura dutela aintzat hartuz.[49] Beste hitz batzuk erabiliz, heldutasun pertsonala erakutsi behar dela arduragabetasuna

[49] Askatasun arduratsua

albo batera utzita. Horregatik, ulertuko duzu zure proposamena ulertzen zaila izatea. Ezin dugu emaitza bat sortzeko nahia izan, kasu honetan proiektu hau etorkizunean bideragarria izatea, hori lortzeko bakoitzak bere aldetik ezer ipini gabe. Rafa Nadal-en mailara egunero entrenatu gabe iristea nahi izatea bezala da. Beraz, eskatzen dizudan gauza bakarra onartutakoarekin koherentziaz eta arduraz jokatzea da.

Saioa.– Esan dizut esaten duzunarekin bat natorrela eta denbora daramadala beste lan baten bila. Argi daukat ez dudala bidaiatu nahi eta ez nago prest gisa horretako ahaleginik egiteko, zurekin bat natorren arren bisitaldiak eta bezeroekin ditugun harremanak gehitzea Urgola Hermanosentzat beharrezkoa dela.

Óscar.– Zure erabakia aldaezina bada, hurrengo hiru hilabeteetan aipatu dizkidazun administrazio lanak egitea proposatuko nizuke. Epe hori da zentzuzkoena zure interesekin bat datorren beste lan bat bilatzeko. Epe hori igarotakoan, arrazoizkoena zuk elkartea uztea litzateke, ez zatozelako bat estilo berri honen ideia nagusiekin, pertsonen %97ak, hau da, gehiengo zabal batek, onartutako ideiekin hain zuzen. Ideia horien barne da eskuzablatasuna[50], behin eta berriro esan dugun bezala. Eta eskuzabal izatea ez dagokie jabeei bakarrik irabazien %25a banatzeko edo soldatak igotzeko orduan, pertsona guztiei baizik, bakoitzaren nahietatik harat elkartearen helburu orokorra gailentzen baita.

Saioa.– Ongi, horrela egingo dugu.

Óscar.– Honi buruz inorekin ez hitz egitea eskatu nahi nizuke nik jakitera ematen dudan arte. Eta gainontzekoan gaur egun arte bezala jarraituko dugu. Hala ere, hurrengo egunetan iritziz aldatzen baduzu, esaidazu.

Saioa.– Ondo iruditzen zait. Hau lasaitua hartu dudana.

Saioak hartutako erabakiak gehiegi harritu ez ninduenez, azken egunetan debora asko igaro nuen funtzio horiek nork bete zitzakeen aztertzen. Eta hasierako puntutzat edozein hartuta ere, azken ondorioa beti bera zen: ezin genuen kanpoko inor hartu, Urgola Hermanosen bertan gehiegizkoa lan-ahalmena geneukan momentutik. Beraz, proiektua osatzen zuten pertsona guztien esperientzia eta ezagutzak aztertu eta hausnarketen ondorioei buruz Koldorekin hitz egin ostean, funtzioak Jon eta Asierren artean banatzea erabaki genuen, Joseba eta

[50] Eskuzabaltasuna

Isabelen semeen artean. Eremu teknikoari zegokionez ezagutza zabala zuten, Urgola familiakoak ziren eta Urgola Hermanosen barnean ardura gehien zuten taldeetako partaide ziren, horien arten, gidaritza taldea. Arrazoi horiengatik, bazeroen aurrean zuten sinesgarritasun maila oso altua zen.

Gai honekin denbora gehiago galtzerik nahi ez nuenez, berehala bilera bat antontolatu nuen beraiekin, proposamena nik neuk aurkezteko asmoz. Lehenik eta behin, merkatuaren egoera berrikusi genuen eta baita horren ondorio izan litezkeen balizko egoerak ere. Gehiegizko lan-ahalmena izateak, bai zuzenekoak eta baita zeharkakoak ere, emaitzen kontuetan zuen eragina erakusteko aukera aprobetxatu nuen. Urgola Hermanosek bezero berriak bereganatzeko zuen beharra ulertu zutela ziurtatu nuenean, Saioarekin izandako elkarrizketaren berri eman nien, eta ondorioz sortu berri zen lanpostua bien artean betetzeko aukeraren berri ere bai. Isiltasuna gailendu zen minutu batzuen ostean, Jonek hitz egiteari ekin zion:

Jon.– Saioaren jarrerak harrituta nauka. Ez dauka bere erabakiari buruz hausnartzeko aukerarik?

Óscar.– Nahi duen beste. Dena dela, behin eta berriz errepikatu du itzulerarik gabeko bidea hartu duela. Horren erakusle da hilabete batzuk beste lan baten bila ibili izana.

Asier.– Eta bere lana ongien burutzen duen pertsonetako bat izanik, joaten utziko diogu?

Óscar.– Bidaiatu beharrean bulegoan administrazio lanak egiten utziko diodala eta bere ordez zuk bidaiatu behar duzula esango banizu, zein izango litzateke zure erantzuna?

Asier.– Ezta txantxetan ere. Nik ere ez dut nahi.

Óscar.– Zure galderari zuk zeuk erantzun diozula uste dut.

Asier.– Baina beste irtenbide batzuk daude. Zuzeneko langile guztientzat lanik ez dagoenez, haietako batzuk kaleratuko ditugu eta horrela komertzial bat kontratatu dezakegu kostuak handitu gabe. Gainera, Saioak gurekin jarraitu lezake horrela.

Óscar.– Hasteko, hemen ez dago langile xumerik, pertsonak baizik. Eta jarraitzeko, proiektua uzteko zure burua aurkezten ari zara? Gehiegizko lan-ahalmena ez dugu zuzeneko pertsonen artean soilik.

Asier.– Ez, inola ere ez.

Óscar.– Onargarria ez dena da, beraien konpromisoak bete eta koherentziaz jokatzen duten pertsonak kaleratzeko aukera aztertzea, proiektuaren interesen aurretik bereak jarri eta beste lan baten bila dabilen norbaitek jarrai dezan, bere lana oso ondo egiten badu ere.

Jon.– Saioak esan edo egiten duena aparte utzita, bidaiatzearen ideia hori batere ez zaidala gustatzen esan nahi dut.

Óscar.– Hortaz, zer egin behar dugu? Baikoitzak nahi duguna soilik egingo bagenu… ez dago etorkizunik. Pentsatzen dut zure bizitzan zehar gustuko ez zenituen gauza ugari egin behar izango zenituela, beharrezkoak edo onuragarriak zirelako. Ezin zaitut irduikatu medikuak apendizitisa duzula esan eta zu ez zarela operatuko erantzuten, ospitaleak atsegin ez dituzulako. Gainera, ez dut uste hilean aste bat horretan jarduteko eskatzea gehiegizkoa denik, atzerrira bidaiatuko ez duzuela kontuan hartuta.

Jon.– Baina guk ez dugu komertzialen profilik.

Óscar.– Zer da komertzialen profilaren kontu hori? Altua, beltzarana eta begi urdinduna izan behar da ala?

Jon.– Ez, baina hitz egiten jakin eta jendearekin egoteko egokia izan behar da.

Óscar.– Garrantzitsuena konfiantza eta sinesgarritasuna helaraztea da, eta hori lortzeko, ondo hitz egin eta pertsona irekia izatea baino gehiago balio duten alderdiak daude. Adibidez, produktua, bai gurea eta baita lehiakideena ere, oso ondo ezagutzen duzue, eta baita elkarte gisa eta merkatuari dagokionez dugun gaitasuna ere. Horregatik, aholkatzeko eta bezeroei sortzen zaizikien zalantzak argitzeko oso ondo prestatuak zaudete, eta aldi berean, bisitaldietan ikusitakoa interpretatu eta elkarteari jakinarazteko. Kanpoko nork eman diezaguke hori?

Jon.– Argi dago hori ezetz, baina ziur jakingo lukeela bezeroekin harremanetan nola jarri eta erosteko konbentzitzen.

Óscar.– Esperientzia hartu eta ezagutza izatea baino zuk esandako azken horiek ikastea errazagoa dela diodanean ados egongo zarela pentsatzen dut.

Jon.– Gutxi gorabehera hilean aste bat izango dela diozu. Baina badakit gero zer datorkidan. Bisitaldietatik itzultzean lana izango dut mahaian pilatuta eta arnasa hartzerik ere ez dut izango.

Óscar.– Ahalegina zuek bakarrik ez duzuela egin beharko argi dago. Proiektuko gainontzeko pertsonek ere lagundu egin beharko dute eta guztien artean zuen egungo ardurak bete beharko dituzte.

Asier.– Ezetza emango dizute, ziur nago.

Óscar.– Hori utzi nire kontu, baina harritu egingo nintzateke ezetz esatea zergatik eskatzen diedan jakinda. Hortaz, zer diozue?

Jon.– Lehen esan dizudan bezala, ideiak ez nau gehiegi erakartzen.

Asier.– Nik ere gauza bera.

Óscar.– Egun batzuk hartu eta pentsatzea proposatu nahi dizuet berriro hitz egin aurretik. Hartzeko zorian zaudeten erabakiaren garrantziaz apur bat hausnartzeko eskatu nahi nizueke bukatu aurretik. Elkartean duzuen garrantzia kontuan hartzen badugu, ezin baitugu ahaztu Urgola familiakoak zaretela, gogo zipitzik ez izan arren zuen bakarkako interesak proiektuaren helburuaren alde alboratzen dituzulea ikusten badute, gainontzeko pertsonek modu berean erantzungo dute, eta beraz, beraien erabakiak hartzerakoan horrela jokatuko dute beti. Eta alderantziz, zuen erantzuna kontrakoa bada. Esan nahi dudana da pentsatu behar duzuen gauza bakarra ez dela planteamendua atsegin duzuen edo ez, une honetan ditugun beharrak zein diren baizik.

»Beste galderarik baduzue?

Biek batera buruarekin ezetz egin zuten.

Óscar.– Hortaz, ondo baderitzozue, egun batzuk barru berriro hitz egingo dugu eta orduan esango didazue zuen azken erabakia zen den.

Jon.– Ondo da, gero arte.

Jonek oso ondo esan zuen bezala, proposamen berriak ez zion BATi bakarrik eragiten. Bi pertsona hauek hilean aste bat bezeroak ikustera joateak, egun Jonek eta Asierrek zituzten ardurak beste taldeen artean banatu beharra zekarren. Esan beharra daukat, tartean zeuden talde guztiekin hitz egin ondoren, lehenengo unetik erakutsi zuten jarrera bikaina izan zela. Jarraian datorren eta bileretan behin baino gehiagotan errepikatutako esaldiak laburbilduko luke beraien jarrera: «Lasai, nola edo hala aterako dugu aurrera». Eta pertsona batzuentzat

egoera berriaren ondorioak zein izango ziren ikusita txalogarria zen benetan. Izan ere, batzuentzat beraien familian aldaketak jasan beharra zekarren, kasu berezi batzuetan lan orduak aldatu beharra izango zutelako, jardunaldi gutxituak eta antzekoak zituztenen kasuan esaterako.

Urgola Hermanos proiektua osatzen zuten pertsonen gehiengoak erakutsitako heldutasun eta erantzunkizun maila altuaren ondorioz nire gogoak oraindik ere laino artean zeuden bitartean, egun batzuk lehenago airean elkarrizketari ekin genion Jon, Asier eta hirurok. Sarrera moduan, gainontzeko taldeek beharrezkoa zuten guztian laguntzeko erakutsitako prestutasuna jakinarazi nien, eta gehiago luzatu gabe, erabakirik hartu zuten galdetu nien. Norberaren interesa eta interes orokorraren dikotomiaren inguruan minutu batzuk eztabaidatu ondoren, Jonek hitz egiteari ekin zion eta proposamena onartzeko prest zegoela onartu zuen, berriro ere argi utziz ez zuela batere gustuko, baina Urgola Hermanosentzat onuragarria zelako egingo zuela. Nire esker ona erakutsi nionean, Asierri begiratu nion berak ere zerbait esan zezan. Begietara begiratu ere egin gabe, ezeko borobila eman zion proposamenari, berak beti ekoizpen sailean lan egin zuela eta ez zuela zertan aldatu beharrik argudiatuz. Bere erabakia aldatzeko ahaleginak hutsean gelditu ondoren, bilera bukatutzat eman genuen.

Isabel jakinaren gainean zegoela zalantzarik ez neukan arren, beste edozein erabaki hartu aurretik berarekin bilera bat egin nahi nuen gertatutakoa eta bere semearen berehalako etorkizuna zein izango ziren aurrez aurre kontatzeko. Ez zegoen bereziki azkarra izan beharrik horrek guztiak izango zituen ondorioak aurreikusteko, baina amaieraraino koherentziaz jokatu behar genuela argi geneukan.

9.ATALA

Lankidetzaren haustura

–

Administrazio-kontseiluaren bilerari urteko bigarren lauhilekoaren denetariko emaitzak aztertuz ekin genion, hau da, lankidetzan generaman garaiko emaitzak aztertu genituen, lehenengo lauhilekoarekin konparatuz. Aurreko bileran bizitakoa eta gero, eta kontseiluak mota honetako azterketak egiteko zuen ohitura falta ikusita, gure azalpenak ulermenaren bidetik eraman genituen, hobetzeko aukerak beti izango genituen arren, emaitzen bilakaera eta gainontzeko indikadoreena ere oso onak zirela ulertaraziz.

Horrela, sektoreko krisia bigarren lauhilekoan areagotu egin zela esan genuen eta ondorioz fakturazioak %16ko gutxitzea jasan zuela, 300000 € gutxiago ekoiztea zekarrela horrek, urteko lehen hilabeteetan egindako stockeko produktuak saldu zirelako. Hori guztia kontuan hartuta, emaitzak %13 hobetu ziren, mozkin gordina %18 igo eta kostu finkoak %16 jaistearen ondorioz. Aldi berean, bezeroen zerbitzua %95etik gorakoa zela azaldu genuen, eta balio gehigarria zuten emaitzak emango zizkiguten eskakizunak zituzten bezero berriak gureganatu genituela, baita egungo produktua hobetzeko sortutako taldearen garapena ere, urtea amaitu baino lehen egungo produktua hobetzeko aurrerapauso garrantzitsuak ematea lortu zuena. Denbora horretan zehar izandako ezuste eta arazoak ere aitortu genituen, une oro ikasketa prozesuaren partetzat jo zirenak, pertsonen ezagutza handitzea helburu denean saihestu ezin diren alderdi gisa.

Azalpenek iraun zuten bitartean nahiz amaitutakoan inork ezer ez esatea izan zen batzarreko azpimarragarriena. Beraien artean begiradak gurutzatu eta aurrez eman genien informazioa ikuskatu besterik ez zuten egin. Erabateko isiltasunean igarotako minutu batzuen ostean, Carlosek, elkartearen barne ez zen abokatua eta kontseiluko idazkari gisa aritzen zenak, hitz egiteari ekin zion:

Carlos.– Gaiz zeharo aldatuta, azken hilabetean egindako pare bat bileraren ondoren, kontseiluak langileekin egindako batzarretan

onartutako baldintza berriak biltzen dituen dokumentu formal bat idaztea erabaki du, eta dokumentu horri enpresa-itun izaera ematea ere bai.

Óscar.– Agian ez dut oso ondo ulertu… zer irabaziko duzue horrekin? Denok ados eta dagoeneko martxan bagaude, zertarako sinatu behar dugu orain ezer?

Carlos.– Gerora interpretazio arazoak egon ez daitezen.

Óscar.– Ez luke arazorik egon behar, batzarrean onartutakoa indarrean dagoelako beste batzar bat egin eta zerbait desberdina adosten den artean. Beraz, interpretazio arazoak badaude edo zerbaitekin ados ez bagaude, bilera bat antolatu eta akordio berri bat adostuko dugu.

Carlos.– Bai, baina dena itun batean biltzen badugu, indarrean egon behar duten iraunaldia mugatua izango litzateke eta beraz, baldintzak ez lirateke betiko izango eta berriro onetsi beharko lirateke indarrean jarraitzeko. Horrela, edozein arrazoirengatik K2Krekin dugun lankidetza akordioa hautsi eta jabeek oraingo estiloarekin eta horrek dakarrenarekin ez jarraitzea erabakiko balute, ez liraateke akordioak dioena betetzera behartuak egongo.

Koldo.– Ez dut ulertzen orain gai hori aipatzearen arrazoia. Lortuko dugun gauza bakarra pertsonek gugan duten konfiantza galtzea da. Batzuk dagoeneko aipatu digute jabeak ez zaretela estilo honen aldekoak, krisiagatik beste aukerarik ez duzuelako egiten duzuela, baina egoera hobetzen denean berriro ere lehengo hierarkia estilora itzuliko zaretela. Zer uste duzue pentsatuko dutela, orain joan eta gure estiloa ezartzea amaitzen dugunean, hau da, gu hemen ez gaudenean, adostutako baldintzak gurekin batera desagertuko direla esaten duen dokumentu bat sinatzeko esaten badiegu?

Isabel.– Orduan, zer esan nahi diguzue? Ezin dugula kudeaketa estiloz aldatu jada?

Koldo.– Inola ere ez, eskubide osoa duzue horretarako. Hasieratik esan dugu hiru alde dituen akordioa dela hau eta edozein momentutan hautsi daitekeela.

Isabel.– Baina muturreraino iristen bagara, baldintza horiek errotu egingo dira eta horiekin jarraitu beharko dugu.

Óscar.– Benetan, uste dut ez zaretela jabetzen adostutako baldintzek duten izaera ekonomikoaz. Lehenik eta behin, ez da soldata igoerarik

egon, barne-berdintasuna lortzera garamatzan gehikuntza besterik ez, oso urrun zegoen berdintasuna, bide batez. Saioaren kasua kenduta, proiektuaren barruan ardura berriak hartzera zihoalako igoera handia eskaini genion eta, hiru urtean soldata-masa %2 igotzea ekarriko luke aipatutako gehikuntzak, eta aldi berean, pertsona bakoitzaren soldata %5a jaistea adostu genuen, egungo egoera dela eta. Irabaziei dagokioenez, azken hiru urteetakoekin konparatuz izandako igoeraren baitan banatzen dela kontuan hartuta, eta horiek izan dira Urgola Hermanosen historiako urterik hoberenak, oso zaila izango da eskubide hori baliatzea, baina gertatuko balitz, oso pozik egon beharko zenukete, oraintxe bertan sinatuko zenituzketen emaitza bikainen seinale izango bailitzateke. Hori guztia ekoizpenari esker ia %18 igo den mozkin gordinarekin eta kudeaketari esker %16 gutxitu den kostu-finkoen gastuarekin konparatzen badugu, lehen azaldu dugun bezala, zer errotzearen beldur zarete?

Carlos.– Eta, esate baterako, orain arabiar bat etorri eta enpresa erosi nahi duela esango balu, akordio hau dugulako zailtasunak ipiniko dizkiogu?

Koldo.– Zer esan nahi diguzu, pertsonak inplikazioa erakusten duten eta arduratsuak diren enpresa bat izateagatik, zerbitzu bikaina eskaintzen duena, berrikuntzei irekia dagoena, bezeroekin harremanetan sarriago jartzen dena, emaitza hobeak ematen dituena… balio gutxiago duen enpresa dela? Hori bada uste duzuena, egin dezakegun hoberena, oraintxe bertan gauzak bertan behera uztea da, eta horrela ez da ezer errotuko.

Xabier.– Hori ere ez da kontua. Zuek ezarritako estiloa modu baikorrean baloratzen dugu.

Óscar.– Esan duzuena entzun eta gero ez da hori dirudiena. Orain arte, gure estiloarekin gustura daudela eta aurrera jarraitu nahi dutela erakutsi digutenak proiektua osatzen duten pertsonak izan dira. Eta bitxia iruiditzen bazaizue ere, behin gu joandakoan Urgola Hermanosen estilo horrekin nola jarraitu da beraien kezka nagusia. Zuek diozuenetik pixka bat urrun dabiltza, ez duzue uste?

Koldo.– Zuekin hitz egiten hasi ginen lehen momentutik esan genuen gure estiloa konfiantzan oinarritzen dela. Bide horretatik, K2Kkook lehenengo unetik onartu genuen Urgola Hermanosekin lan egitea, zuen elkarteko egoera zein zen ideia izpirik ere eduki gabe. Ez genizkizuen inoiz balantzeak eta emaitzen kontuak edo antzekoak eskatu. Esan

genizuen guretzat nahikoa zela gure estiloaren ideiak onartzea, eta horretarako behin baino gehiegotan azaldu genizkizuen, eta gure estiloa martxan zegoen beste elkarteren bat ezagutzeko aukera eta guzti izan zenuten. Baiezkoa eman zenigutenean, pertsona guztiei azaldu genien eta beraien botoen zentzuak ere bide horretatik bide horretatik joan behar zuela esan genien, hau, da KONFIANTZAren bidetik. Ideiak atsegin bazituzten eta jabeen babesarekin eta K2Kren laguntzarekin Urgola Hermanosen gure estiloa ezartzea posible zela uste bazuten BAI bozkatzeko. Eta horixe egin zuten, BAI bozkatu. Zuek baimenduko zenuketen edo ez zalantza asko zituzten arren, eta hala izaten jarraitzen duten arren, konfiantza ematea erabaki zuten eta horrela izan da orain arte. Eta orain zuek, adostutakoa bertan behera utz dezakeen ituna sinatzea proposatu nahi duzue, zuek nahi duzuenean eta zuei gogoa ematen dizuelako. Ez dakit zuek nola ikusiko duzuen, baina harreman honen oinarrian konfiantza guk behintzat ez dugu ikusten. Berriro galdetuko dizuet, oraindik ere ez baitut ulertzen, zer da benetan kezkatzen zaituztena? Emaitzak ezin dira izan, esan dugun bezala, nabarmen hobetu baitira. Hortaz, zer da?

Isabel.– Ezer ez bereziki. Beti itun batekin egin dugu lan, eta hala izaten jarraitzea nahi dugu. Gainera, hau ez da orain sortu den zerbait, hasieratik geneukan pentsatua.

Óscar.– Gauza bat beti egin delako ez daukagu zertan egiten jarraitu beharrik. Batik bat oraingo testuinguruarekin aurrez aurre talka egiten badu. Estilo berriarekin oso eroso ez zaudetela eta zeuen burua basbestu nahi duzuela da benetan dirudiena.

Koldo.– Baina aldeetako batek hogeita hamaika eskutik izatea ez dugula onartuko aurreratu nahi dizuet. Baldintza berdinak errespetatuz izan behar dugu denok konfiantza, edo bestela inork ere ez du izango. Izan ere, gainontzeko pertsonek berdin-berdin esan lezakete, edozer gertatuta ere, estilo berriarekin jarraituko duzuela idatziz jasota egotea nahi dutela.

Joseba.– Gure artean berriro eztabaidatu beharrean gaudela uste dut. Esango dizuegu zerbait.

Eztabidatu beharreko beste gairik ez zegoenez, bilera bukatutzat jo genuen eta gelatik irtetetzen hasi ginen. Isabeli berarekin aurrez aurre hitz egitea nahi genuela eta, minutu batzuk eskatu genizkion. Bakarrik gelditu ginenean, aurrenik Saioarekin izandako elkarrizketa eta gero Jon eta Asierrekin, bere semearekin, izandakoak azaldu genizkion. Azken

horrekin hitz egindakoa azpimarratu genuen, eta azaldu genion BATeko funtzioen aurrean erakutsitako gaitzespenarekin jarraituz gero, proiektua uzteko gonbidapena luzatzea beste irtenbiderik ez genuela izango, Saioarekin gertatu zen moduan. Era berean, Asier nor zen kontuan hartuta, Isabel berari ezer esan arte aurrera ez jarraitzea erabaki genuela jakianarazi genion. Emandako azalpenak arretaz entzun ostean, gaiari buruz ezer ez zekiela adierazi zuen; hitz egiteko orduan ez zuen erreakzio txikiena ere erakutsi, eta une oro hizkera aseptikoa erabili zuen. Jarraian, bere semeak erakutsitako jarreragatik barkamena eskatu zigun, eta berarekin hitz egiteko aukera emateko eskatu zigun, semea iritziz aldarazteko gai ikusten zela eta. Hiru egunen buruan erantzuna emango zigula hitz eman zigun, eta ahalik eta azkarren bilera amaitutzat eman zuen, baztertu ezin zuen konpromiso bat zuela esanez.

Autora bidean Koldorekin hizketan egon nintzen minutu batzuk. Egiztatua gelditu zen Isabelek K2Krekin zuen harremana haustea erabakita zuela, ordura arte bere seme Keparekin batera botere osoa bereganatua zuen modu berean. Urteetan zehar gerente postua betetzen zutenek testigantza-eskubidea besterik ez zuten izan. Aurkakotasun apurra Josebaren eskutik heldu zitzaion, baina bere ahalmena oso mugatua zen, kontseiluak oso informazio gutxi zuelako. Nabarmena zen Isabelek ez zuela tokatzen zitzaion rol berria onartu nahi eta ez zuela ia feudala zen botere hura besteen eskutan utziko, bere ondorengoak gainontzeko pertsona guztien badintza berdinak izan zitzaten.

Eta gaurko egunez gertatutakoa ikusita, kontseiluko gainontzeko kideak konbentzitzen ari zela baiezta genezakeen. Egia esan ez zen oso zaila izango, inoiz ez baitziren gure ideiekin oso eroso sentitu. Horri guztiari gehituz gero kontseiluan zuen areriorik gogorrena, Joseba, bere aliaturik onena bilaka litekeela bere seme Jonek benetan bete nahi ez zituen BATeko funtzioak bete beharko zituelako, amaiera zein izango zen garbia zen. Lortzen ezinezkoa zen gauza erdiestera iritsi ginela pentsatzea bitxia zen: kontseilua batuta egotea, batez ere Isabel eta Joseba. Ulertzekoa zen, orain arerio komuna baitzuten: gu. Hala eta guztiz ere, pertsonek erakutsitako konfiantzagatik gure estiloarekin ahal genuen arte aurrera jarraitzea erabaki genuen.

Elkarrizketa izan genuenetik aste bat baino gehiago igaro zen eta oraindik ez nuen erantzunik jaso, ez Isabelen eta ezta Asier beraren eskutik ere. Beraz, egoera gehiago luzatu nahi ez nuenez, Asierrekin harremanetan jarri nintzen hartutako erabakiari buruz hausnartu zuen galdetzeko. Bere aldetik uste gehiegi erakutsi gabe «ai, bai, barkatu,

ahaztua neukan, egingo dut» soil batekin erantzun zidan. Bere prestutasunak batere konbentzitzen ez ninduen arren, hurrengo egunetan Jonekin biltzeko erabakia hartu genuen, eremu geografikoak banatu eta bisitaldiekin hasi ahal izateko.

Aurretik Keparekin biltzeko asmoa nuen BBTetan gertatutako guztia azaltzeko eta baita ematera gindoazen pausoen inguruan bere iritzia eskatzeko ere, merkaturako irteeren banaketa berriari eta bisitaldiak hastera zihoazen kide berriek behar zuten laguntzari zegokionez batik bat. Ordura arte ez nuen izan gaiari buruz berarekin hitz egiteko betarik, guztia gertatu bitartean bera Espainiatik kanpo zebilelako eta ez zitzaidalako batere egokia iruditzen gaiaren berri telefonoz ematea. Are gehiago, bilera kafetegi batean egin behar izan genuen, asteburua etxean pasa ondoren, berriro ere hegazkin bat hartzera zihoalako, Venezuelan egingo zen azoka batera joan behar baitzuen.

Ziur negoen batere graziarik ez ziola egingo Jon eta Asier BATeko kide izateko erabakiak, barru-barruan berak nahi zuena postu pribilegiatuan jarraitzea baitzen, eta beraz, hori kolokan jar zezakeen edozein pertsona berehala baztertuko zuen. Ondorioz, ez ninduen batere harritu gertatutako guztia azaldu nionean, guk hartutako erabakiari aurre egin eta lan hori Saioak egitearen alde agertu zenean, Jon eta Asier hautatu izana gaitzetsiz, betebehar berriak gutxieneko bermearekin gauzatzeko prestaketa eta esperientziarik ez zutela eta. Erabakiaren arrazoiei buruz ordubete baino gehiagoz eztabaidatu ostean, Saioa elkartean denboraldi baterako bakarrik egotekoa zela aspalditik zekiela aitortu zidan, eta Jon eta Asier postu horretarako ezin hobeak ez baziren ere, momentu horretan proiektuko kide guztietatik lana hobekien egin zezaketenak zirela ere bai. Egoera aprobetxatu nahi izan nuen, eta berak esandakoan zenbaterainoko ustea zuen sakontzen hasi gabe, hurrengo pausoak antolatzeari ekin genion eta BATen antolaketa berria osatu genuen minutu gutxitan. Gainontzeko taldekideei azaltzea bakarrik gelditzen zen martxan jartzeko.

Agurtu aurretik, Venezuelara elkarrekin egin behar genuen bidaia ixteko geneukala gogorarazi nion eta dagoeneko aste bat baino gutxiago falta bazen ere, pere aldetik ez nuela inolako baieztapenik jaso. Ohikoa zen bezala eta betiko aitzakia berdinak emanez, zerbait zehatza esatea saihestu zuen eta hurrengo egunetan zehar baieztatuko zidala hitz eman zidan. Bidaia antolatzeko inolako asmorik ez zuela banekienez, nik neuk antolatuko nuela esan nion bi egun barru berrespenik jasoko ez

banu. Berehala egiaztatuko zidala eta bidaiagatik ez kezkatzeko esan zidan, eta eskua eman eta aste baten buruan Caracaseko hotelean itxaroten izango nuela esan eta gero, aterantz abiatu zen.

Urgola Hermanosen igarotako hurrengo egunak oso arraroak izan ziren. Alde batetik Jon eta Asierrekin izandako bileran bietako inork ez zuen ezer berririk esan. Nik proposatutakoa berretsi besterik ez zuten egiten, eta aurrez prestatutako antzerkia bat egiten ari zirela iruditzen zitzaidan. Antzeko jarrera zuen Saioak ere, lasai ikusten zen eta izandako elkarrizketarekin oso bat ez zetorren umorea erakusten zuen. Beste alde batetik administrazio-kontseilukoek beraien lege-aholkulariekin bilerak egiten zituzten etengabe, oso ohikoak ez ziren orduetan eta sekretismo giroan murgilduta beti ere. Azkenik, kontseiluak K2Krekin zuen harremana hausteko erabakia hartu zuela zioten zurrumurruak zabaltzen hasi ziren elkartean. Beraz, goizeko lehen orduan Isabel gerturatu eta nirekin bildu nahi zuela esan zidanean, banekien bere asmoa zen zen. Kontseiluaren bilerak egiten genituen gelarantz abiatu ginen eta barrura sartzean, Carlos eta kontseiluko beste kide batzuk bertan zeudela ikusi nuen. Esertzeko astirik ere eman gabe, gure arteko harremana bukatutzat ematea erabaki zutela esan zidan Isabelek eta erabakia baieztatzen zuen dokumentua erakutsi zidan. Jakinarazpenaren agiria sinatu bitartean erabaki hori hartzeko arrazoiei buruz galdetu nien. Kontseiluaren erabakia zela esan zidaten eta ez zutela gaia sakontzen hasi nahi. Pertsona guztiekin batzar bat egitea gustatuko litzaidakeela adierazi nien, gertutakoa azaldu eta haietaz agurtzeko. Elkarri etorkizunerako zorte ona opaz, bosteko hotz batekin agurtu ginen.

Gelatik irten bezain laster Koldori deitu eta gertatutako guztia azaldu nion. Une zail horien aurrean animoak eman eta egin beharrekoa ondo egin genuela esateaz gain, batzarrean gardentasunez jokatzeko esan zidan eta gauzak nola gertatu ziren argi eta garbi azaltzeko. Halaxe egin nuen. Begietara begiratu eta barru-barrutik hitz egin nien, proiektuaren hasieratik gauzak nola izan ziren zehatz-mehatz azalduz. Bertan zeuden gehienek sinetsi ere ezin zuten egin kontatzen ari nintzaiena. Ezin zuten ulertu ondo funtzionatzen zuen zerbait bukatzea. Beren aurpegiek sentitzen ari zirena islatzen zuten eta kontatzen nien gauzen aurrean ezin zuten hitzik ere egin. Adierazpen bakarrak arrozoiak zein ziren eta etorkizuenean beraiekin zer gertatuko zen galdetzeko izan ziren. Ni galdera horiei erantzuteko gai ez nintzenez, Isabelek arratsaldeko azken orduan beste bilera bat egingo zutela jakinarazi zien. Bihotz-bihotzez erakutsitako konfiantza eskertuz eta

egin zituzten aurrerapenez oso harro egoteko eskubidea zutela esanez bukatu nahi izan nuen bilera. Gure iritziz, hasiera bateko aurreikuspenak erraz gainditu zituzten. Eta nire aldetik ezer gehiago gehitu gabe, banan-banan agurtu nituen instalazioetatik betirako irten aurretik.

Azken hitzak

–

Ez neukan bertan denbora gehiago igarotzeko gogorik. Batere luzatu gabe Urgola Hermanoseko parkinga gurutzatu eta autoan sartu nintzen. Instalazioetatik irtetzen ari nintzen bitartean proiektuaren behin betiko amaiera egiaztatu zidan azken bagirada nota nion fatxada nagusiari.

Arreta errepidean jartzea oso zaila egiten ari zitzaidan. Istorioaren amaiera izan zenaren antzekoa izango zela susma genezakeen arren, ezin nuen ekidin izugarrizko tristura eta amorrua sentitzea. Urgola Hermanoseko pertsonek proiektuaren aurrean erakutsitako ilusioa, konfiantza eta inplikazioa ikusi arren, eta gauza oso garrantzitsuak lortzeko nahikoa ahalmen bazutela egiaztatuta ere, zehaztutako erronkak gauzatzea ukatu zietelako sentitzen nuen tristura. Eta amorrua, berriz, oraindik ere ezin nuelako ulertu kontseiluak izandako jarrera, batez ere Isabelena. Elkartea zuzentzen jarraitu nahi bazuten, ez nuen ulertzen guri deitzeko arrazoia zein izan zitekeen.

Pentsamendu horietan murgilduta nengoela telefonoak jo zuenean.

Óscar.– Zer moduz Koldo? Etxerako bidean harrapatu nauzu. Nahiko lur jota gainera.

Koldo.– Pentsatu dut bai, eta horrexegatik deitu dizut. Kontzientzia garbi izan behar dugu, Óscar, guk ahal genuen guztia egin dugu.

Óscar.– Bai, badakit. Baina ezin diot jokatu duten bezala jokatzearen arrazoiei buruz pentsatzeari utzi. Argi eta garbi azaldu genizkien gure estiloaren ideiak, martxan zegoen beste elkarte bat ikusteko aukera eman genien, nahi zituzten galderak egiteko hango administrazio-kontseiluarekin hitz egiteko abagunea eta guzti. Erabakia hartzeko beharrezko denbora eskaini eta ondo pentsatzeko aholkatu genien, gauzak garbi izan behar zituztela eta. Denbora hori hilabete batzuk luzatu ondoren, baiezkoa ematea erabaki zuten. Eta sei hilabete igaro baino lehen hau esaten digute? Lehenengo arazoak aurreneko hilabeteetan agertu ziren jada. Sinestezina. Beraiekin izandako lehenengo bileretan agertutako zalantzak datozkit orain burura,

pertsonen ardurari buruz eta erantzuteko gai izango ziren galdetzen zigutenean. Lezio ederra eman diete.

Koldo.– Ulertzen dut zure haserrea eta iritzi berekoa naiz. Baina gauza bat izan behar duzu kontuan. Kontseilu horrek 40 urte daramatza modu berean lan eginez eta orain dela hilabete batzuk arte oso emaitza onak erdietsiz, gainera. Ulertzekoa da, aurretik ondo baino hobeto jakinarazi badiegu ere, urduritasuna sentitzea guk proposatutako aldaketa guztien aurrean. Beraz, bidegurutze batean ikusten dute beraien burua. Lehengo jokabideak ziurtasuna ematen die alde batetik, eta bestetik, guk proposatzen diegunak beldurra eta larritasuna, guztiz ezezaguna zaielako. Eta are gehiago, Isabel kenduta beste guztiek egoerari buruz ezer gutxi zekitela kontuan hartzen badugu.

Óscar.– Ziur nago Isabel dela erabaki honen erantzule nagusia. Uste dut inoiz ez zuela boterea uzteko asmorik izan. Bezeroen alderdia menderatzen zuen bere seme Keparekin elkarbanatutako boterea hain zuzen, berak kontseilua zuzentzen zuen bitartean. Eta Josebak nolabait aurre egiten bazion ere, Isabel bera zen informazio guztiaren jakitun bakarra eta guztia kontrolpean izateko asmoa zuena. Aurreko gerenteekin elkartea bigarren plano batetik kontrolpean izatera ohitua zegoenez, eta guk ere bera eta Keparen iritziak oinarritzat hartuko genituela pentsatuta, bizi zuten egoera zailetik irteten lagun geniezaien deitu zigun inolako beldurrik gabe. Esan eta egin, kontseilua konbentzitu zuen gure lankidetza onartzeko eta ahal zuen heinean babestu gituen, biei aurre egin genien arte. Bere aldetik esku-hartzerik onartuko ez genuela ikusi zuenean, ahal zuen guztia egin zuen kontseilukoek ordura arteko babesa uka ziezaguten.

Koldo.– Egia esan bidea erraztu genien. Lehenik eta behin, ituna ez genuela sinatuko esan genuen, eta horrek kontseiluan zalantzak sortzea ekarri zuen. Lehen esan bezala, kontseiluak ordurako ere ez zuen uste askorik gure lanean. Eta bigarrenik, Joseba bere alde jartzea lortu zuen, bere semea ere bezeroak ikustera joatea proposatu genuenean. Hau da, guk geuk konbentzitu genituela.

Óscar.– Hortik aurrera, guri kontra egin gabe pixka batean eustea besterik ez zitzaien falta, kontua ofiziala izan arte. Egia esan, kanpotik begiratuta, denbora galdu besterik ez dugula egin iruditzen zait.

Koldo.– Ez ezazu hori pentsatu. Kontuan hartu Urgola Hermanos osatzen duten hogeita hamar pertsonei gaur egun enpresa elkarteetan nagusi den hierarkia estiloaz gain beste zerbait badagoela ikusteko

aukera eman diegula. Eta ziur nago hori ikusi izanak hausnartzeko eta beste aukera batzuk badaudela pentsatzeko balioko diela pertsona horietako batzuei. Horregatik bakarrik bada ere, pena merezi izan du. Batek daki, agian pertsona horietako norbait beste elkarteren batean estiloa egiaz bultzatzen saiatuko da.

Óscar.– Tira, horrela begiratuta… Baina gisa honetako familia elkarteekin lan egiteari buruz hausnartu beharko genukeela uste dut.

Koldo.– Ez dut uste faktore hori erabakigarria denik gure estiloa ongi ezartzeko orduan. Ondotxo dakizun bezala ezaugarri hori betetzen duten beste elkarte batzuekin ari gara lanean eta orain arte oso ondo doakigu. Nire iritziz zailatsunaren oinarria boterea pertsona bat baino gehiagoren artean banatuta egotea da. Dena den, harreman estiloaren aldaketa ahalik eta elkarte gehienetan gauzatzen laguntzea nahi badugu, kontuan hartu behar dugu honelako zailatasunak izango ditugula eta ez dugula estuasunik ekarriko ez diguten proiektuetan soilik lan egingo. Horrek ez du esan nahi Urgola Hermanosen bizitakoa behar bezala aztertu behar ez dugunik, hurrengoetan hobetzeko aukera izan dezagun.

Óscar.– Argi dago. Esate baterako, gure estiloa ezarri nahi duten elkarteei dagoeneko martxan dauden gutxienez bi proiektu ikustea proposatuko nieke lankidetza onartu nahi duten erabaki aurretik.

Koldo.– Eta zenbait kasutan gehiengoa duen jabea gidaritza taldearen bileretara gonbidatu beharko genuke, proiektuaren bilakaera nolakoa den zuzenean ikusteko. Modu horretan, hirugarren pertsonek esandakoaren ondorioz iritziak sortzea saihestuko genuke.

Óscar.– Asteburua bizitakoaren inguruan lerro batzuk idazteko aprobetxatuko dudala uste dut, gero K2Kko gainontzekoekin partekatzeko. Horrela guztiontzat izango da baliagarria.

Koldo.– Oso ondo iruditzen zait. Baina ez ahaztu atsedena hartu eta apur batez pentsatzeari uztea. Astelehenean indarrak hartuta egon behar duzu.

Óscar.– Nire kontu. Eta mila esker animoak emateagatik.

Koldo.– Egongo gara.

Koldorekin hitz egin eta gero zertxobait alaixeago nengoen. Baina ondoren gertatutakoa izan zen benetan piztu ninduena. Arratsalde horretan bertan Urgola Hermanoseko hainbat pertsonek deitu zidaten beraiek zuzenean agurtu nahi nindutela esanez eta harremanetarako

modu berri hau ezagutzeko aukera eman izanagatik eskerrak emanez. Jabeen erantzunak batere harritu ez zituen arren, lehengo egoerara itzultzearen aurrean etsita agertzen ziren. Beraietako batek egun batzuk libre hartu zituela esan zidan ordutik aurrera zer egin nahi zuen pentsatzeko. Eskerrak eta animoak eman ondoren, behar zuten edozer gauzatarako laguntzeko prest geundela gogoraraziz agurtu nituen denak. Antza, Koldok arrazoi zuen: ereiten den bakoitzean, haziren bat ernetzen da.

Baina egunak azken ezuste bat zeukan gordeta niretzat. Ikastolaren irteeran nire seme Ikerren zain nengoela, berriro ere telefonoak jo zuen. Bizitzaren paradoxak! Xabier zen, Urgola Hermanoseko kontseiluko kidea eta hasiera batean gure aurrean gogorren agertzen zena. Agurtu eta zer moduz nengoen galdetu ondoren, kontseiluak hartutako erabakiaren guztiz aurkakoa zela adierazi zidan eta gure kudeaketagatik eta lortutako emaintzengatik zoriondu ninduen. Berak esandakoaren arabera beti ere, erabakia Isabel eta Josebaren artean hartu zuten, eta gero kontseiluan inposatu zuten. Are gehiago, esan zidan biak akordio batera iritsi zirela eta horren ondorioz, Isabelek kontseiluaren lehendakaritza bere gain hartuko zuen eta Josebak kontseilua utziko zuen bere seme Jonek ordezka zezan. Bi anai-arreben arteko bat-bateko batasun haren arrazoia beraien semeek BATeko ardura hartu beharra izan zela gaineratu zuen. Berriro ere bere nahigabea agertu zidan eta etorkizunerako elkarri hoberena opaz agurtu ginen.

Gertatutakoaren inguruan ateratako ondorioetan egiatik oso urrun ez genbiltzala erakutsi zidan azken elkarrizketa horren edukiak. Baina Urgola Hermanos iragana zen dagoeneko. Harreman estilo berria ezartzea BENETAN NAHI zituzten proiektuetara bideratu behar genuen gure energia guztia.

Narrazio formatu atsegin eta berria erabiliz, Óscar Garcíak «Jabeek boterea utzi nahi ez dutenean» lanean, K2Kk Urgola Hermanos Proiektuan bizitakoa aurkezten digu. Orrialde hauetan zehar, pertsona, elkarrizketa eta egoera ugari irakurtzeko aukera izango dugu, eta baita enpresa proiektu hau gidatzeko erronka eta ardurak hartu zituztenen sentimendu eta penstamenduak ere.

Liburuaren izenburuak berak erakusten du amaiera ez dela ona izango. Kontatzen diren zenbait pasadizok esperientziak porrot biribila izateko osagai guztiak dituela ohartarazten dute. Ezta hurrik eman ere. Esperientzia berria izango da eta bertan ereindako hainbat hazik fruitu berriak emango zituzte, nola Urgola Hermanosentzat hala K2Krentzat. Ondorio honek indarra hartzen du, behin irakurtzea amaitutakoan, atzera begiratuz gertatutakoa berriro baloratuz gero.

K2Kk gardentasunari bere osotasunean ematen dion garrantziari esker, gaur indarrez betetzen gaituen baina trazu gogorrak dituen esperientzia bati eskainitako orrialde hauek irakurtzeko aukera dugu gaur. (Badago ahaleginik gabe lor daitekeen indargune edo bestelako gauzarik?)

Eta liburuaren zergatiaren jatorria gardentasunean badago, helburua K2Kren helmugan aurkitzen dugu, «jakinmina duten pertsonei, erreferentziak eta elkarte esanguratsuetan aldaketak burutzeko gogoa emateko asmoan», hain zuzen ere.

«Garrantzitsuena ideietan bat etortzea da. Ez daukagu proiektu guztietan modu berean erabiltzen dugun errezetarik. Elkarte bakoitzak besteengandik bereizten dituen ezaugarri eta beharrak ditu. Pentsatu adibide honetan: lagunekin bidaia bat antolatzen ari bagara lehenengo zer egingo dugun erabakiko dugu (norakoa), gero noiz (data) eta azkenik, denon artean, nola egingo dugun. Guk, orokorrean, parte hartuko dugun proiektuei buruz ezer ez dakigula pentsatu behar duzue. Nahi dugun gauza bakarra ideiei dagokionean parte-hartzaileak, hots, jabeak, pertsonak eta gu, ados egotea da.»

Jabeek boterea utzi nahi ez dutenean, 36.orr



ÓSCAR GARCÍA (1971), Zuzenbidean lizentziaduna, Nafarroako Unibertsitatean Praktika Juridikoan Masterra eta Madrilgo ESIC-en Giza Baliabideetan Masterra duena, goi kargudun gisa aritu da banatzaile handien sektorean, talde ondasunen sektorean eta automozioan espereintzia zabala garatuz. 2007ko maiatzetik K2K Emocionando taldeko kide da, hainbat elkartetan harreman estilo berria, nuevo estilo de relaciones (NER) gaztelaniaz, ezartzeko prozesuetan parte hartuz. Gaur egun TTT Goiko, Urtxintxa eta Lanik-en dabil antolaketa aldaketetako lider lanetan. Bilgune profesional eta enpresarialetan ohiko hizlaria izateaz gain, negozio-eskola eta unibertsitateetan parte hartzen du hainbat formazio programa eta masterren bidez NER zabalduz. Óscar García gbe-ner elkartea eta ner group-eko fundatzailea eta bazkidea ere bada.